



Hacia una Responsabilidad Compartida: Familia, Empresa y Sociedad



GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS

Coordinadoras

Patricia Debeljuh
María Elena Ordóñez y Revuelta

Prólogo

Rodolfo Rivarola



Hacia una Responsabilidad Compartida: Familia, Empresa y Sociedad

/ GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS

Debeljuh, Patricia

Hacia una responsabilidad compartida : familia, empresa y sociedad : guía de buenas prácticas / Patricia Debeljuh ; María Elena Ordóñez y Revuelta. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Baur, 2017.

308 p. ; 21 x 15 cm. - (Guía de buenas prácticas ; 5)

ISBN 978-987-46012-5-4

1. Administración de Empresas. 2. Calidad. 3. Responsabilidad Social. I. Ordóñez y Revuelta, María Elena II. Título

CDD 658

Fecha de edición: septiembre 2017

Diseño: Baur

Impresión: Amison S.A.

No está permitido la reproducción total o parcial de esta obra ni su tratamiento o transmisión por cualquier método o medio sin autorización escrita de los autores.

Hacia una Responsabilidad Compartida: Familia, Empresa y Sociedad

/ GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS

Coordinadoras

Patricia Debeljuh

María Elena Ordóñez y Revuelta

Prólogo

Rodolfo Rivarola

ÍNDICE

ESTAR A LA ALTURA DE LOS DESAFÍOS

Presentación / Patricia Debeljuh y María Elena Ordóñez y Revuelta, IAE Business School (Argentina)	14
Prólogo / Rodolfo Rivarola, IAE Business School (Argentina)	27
Un impacto positivo dentro y fuera de la empresa Brenda Puig, Walmart (Argentina)	30

PRIMERA PARTE

01

La responsabilidad desde la familia Vida y trabajo: el cuidado como responsabilidad personal	33
Sandra Idrovo Carlier, INALDE Business School (Colombia) y Patricia Debeljuh, IAE Business School (Argentina)	
Expertos / Renata Kaczmarska, ONU (Estados Unidos) Guillermo Andino, Periodista (Argentina)	44 46

02

La responsabilidad desde la empresa Vínculos empresariales al servicio de la persona	49
María Elena Ordóñez y Revuelta, IAE Business School (Argentina)	
Expertos / Lorenzo Peláez Dorantes, Organización Internacional del Trabajo (Chile) Luis Ulla, Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (Argentina)	60 63

03

La responsabilidad desde la sociedad La familia, pilar de las políticas sociales y públicas	67
Victoria Morales Gorleri, Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (Argentina)	
Expertos / Héctor Rocha, IAE Business School (Argentina) Kalena de Velado, Fundación Empresarias por la Responsabilidad Social (El Salvador)	76 79

04	Premio “Hacia una empresa familiarmente responsable”	83
	Fundación Padres	
	Empresas reconocidas Edición del Premio AÑO 2015	
	Empresas reconocidas Edición del Premio AÑO 2016	
	Expertos / Pía del Castillo, Fundación Padres (Argentina)	92
	Leonardo Hernández, Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (Argentina)	94

05	Campaña “Cada cosa en su lugar”	97
	Consejo Publicitario Argentino	
	Expertas / Valeria Abadi, Consejo Publicitario Argentino (Argentina)	104
	Virginia Meneghello, Consejo Publicitario Argentino (Argentina)	106

06	Global Home Index	109
	Patricia Debeljuh, IAE Business School (Argentina); Belén Mesurado, Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (Argentina) y Sandra Idrovo Carlier, INALDE Business School (Colombia)	
	Expertos / Antonio Argandoña, IESE Business School (España) y Home Renaissance Foundation (Reino Unido)	124
	Catalina Parada y Carlos Trelles, Axon Marketing & Communications (Estados Unidos)	126

SEGUNDA PARTE

07	Apoyo a los derechos familiares: la búsqueda de un bien común	129
	Principio institucional	
	María Elena Ordóñez y Revuelta y Patricia Debeljuh, IAE Business School (Argentina)	
	Expertos / Domènec Melé, IESE Business School (España)	140
	Helena Estrada, Ministerio de Producción de la Nación (Argentina)	142

08

Círculos concéntricos de responsabilidad	
Principio organizativo	145
Patricia Debeljuh y María Elena Ordóñez y Revuelta, IAE Business School (Argentina)	
a. Responsabilidades primarias	148
a.1) Respeto de los derechos de la familia teniendo en cuenta el fin de la empresa	149
a.2) Respeto de los derechos de la familia teniendo en cuenta los medios	167
b. Responsabilidades secundarias	179
b.1) Responsabilidades secundarias respecto a los empleados	182
b.2) Responsabilidades secundarias respecto a otros grupos de interés	200
c. Responsabilidades terciarias	221

09

La prudencia directiva puesta a prueba en cada decisión	
Principio personal	247
María Elena Ordóñez y Revuelta, IAE Business School (Argentina)	
Expertos / Joan Fontrodona, IESE Business School (España)	258
Alfredo Fagalde, ManpowerGroup (Argentina)	261

10

La familia: un bien social para el desarrollo sostenible	265
Patricia Debeljuh y María Elena Ordóñez y Revuelta, IAE Business School (Argentina)	
Epílogo: Más Familia = Mejores Empresas = Una Sociedad Sustentable	291
Patricia Debeljuh, IAE Business School (Argentina)	
Sobre las autoras	298
Bibliografía y referencias	303



INTRODUCCIÓN

Estar a la altura de los desafíos

/ Presentación

Patricia Debeljuh y María Elena Ordóñez y Revuelta
IAE Business School
Universidad Austral (Argentina)

/ Prólogo

Rodolfo Rivarola, IAE Business School
Universidad Austral (Argentina)

/ Un impacto positivo dentro y fuera de la empresa

Brenda Puig, Walmart (Argentina)

Presentación

Pensar en nuevos desafíos es siempre estimulante pero mucho más verlos alcanzados. Esta cuarta guía de buenas prácticas “Hacia una responsabilidad compartida: familia, empresa y sociedad” que llega a sus manos es un desafío más alcanzado con la colaboración de muchas personas. Otro hito que se suma a los ya logrados desde que en el año 2009 desde el Centro Walmart Conciliación Familia y Empresa del IAE nos propusimos invitar a las empresas a trabajar para poner en el centro de la escena a la persona y lo más valioso que tiene: su familia. Desde entonces, en Argentina y desde Argentina, son muchos los avances que hemos hecho en la construcción de organizaciones y empresas familiarmente responsables, comprometidas con una vida mejor para todos.

Sin retos no hay innovación posible. Pensar en los desafíos que nos plantea integrar la vida laboral y familiar hoy ha sido y seguirá siendo una fuente inagotable de inspiración y de innovación. De inspiración porque nos mueve el amor a la familia -que es donde se forma el capital humano de un país-, y ver cómo apoyarla desde el mundo del trabajo. La inspiración moviliza y se traduce en ganas de hacer abriendo paso a la innovación con sus ilimitadas maneras de mejorar y crecer.

La inspiración y la innovación han sido y seguirán siendo los pilares de nuestro trabajo. Son nuestras armas para acortar la brecha entre el pasado donde no se hablaba de conciliación trabajo-familia en Argentina y el presente donde es ya una realidad que nos ha posicionado como referentes en toda la Región y encarar el futuro que nos desafía con infinitas oportunidades.

Son precisamente la inspiración y la innovación las que nos han permitido estar a la altura en cada momento. Vivimos en un país donde la necesidad de conciliar trabajo y familia es cada vez más una realidad cotidiana que atraviesa y acompaña la vida de muchísimas personas. Esto obliga a que las empresas se renueven constantemente ya que las compañías con mejores resultados son aquellas que mejor se adaptan al contexto y a sus circunstancias, saliendo de su zona de confort y también comprometiéndose a la sociedad para generar cambios que acompañen estas nuevas demandas.

A lo largo de estos años las empresas argentinas han demostrado que están preparadas para hacer frente a estos retos porque innovar es dar respuesta a un entorno cambiante y aportar el compromiso por la responsabilidad familiar corporativa a un mundo laboral cada vez más global y dinámico. La experiencia de ellas ha sido también impulso y motor para plantear también avances y compromisos en la agenda pública.

Hablar de desafíos en estos momentos es, de hecho, hablar de cambios y transformación. En esta historia que estamos escribiendo juntos -y que de alguna manera está quedando plasmada cual capítulos en las guías de buenas prácticas que publicamos cada dos años- se pueden distinguir claramente dos etapas: la primera centrada puertas adentro de cada empresa y la segunda hacia fuera.

En una primera etapa, las empresas argentinas fueron implementando distintas políticas y prácticas abriendo brecha en toda la Región. Este compromiso renovado generó un valor enorme hacia dentro de cada organización. A lo largo de esta etapa factores como el apoyo de la alta dirección,

escuchar las necesidades de las personas y pensar iniciativas para sus familias, formar a los líderes fueron piezas claves que sentaron las bases para situarnos a las puertas de una nueva etapa, que es la que está plasmada en estas páginas.

Se abre con esta nueva guía la posibilidad de mostrar no solo lo que las empresas hacen en bien de sus colaboradores y sus familias (dando ejemplo de cómo se puede innovar y hacer las cosas cada vez mejor) sino también cómo involucrar a otros actores. La posibilidad de reinventarse y transformar. Este es el salto cualitativo que presentan las empresas en esta guía porque es el sitio justo en el que nos encontramos hoy.

En efecto, la experiencia acumulada durante esos años de trabajo unido al liderazgo y compromiso de las empresas que nos han acompañado en este desafío, nos permite dar un paso más y mostrar en esta publicación el impacto del trabajo realizado no solo puertas adentro de las empresas sino también hacia fuera, articulando con otros actores de la vida social para que el compromiso con la conciliación trabajo-familia llegue a todo el país, a empresas PyMES y a otros ámbitos de la vida pública.

Reconociendo la valiosa contribución de las familias a las personas y al bien de toda la sociedad, esta guía lleva por título “Hacia una responsabilidad compartida: familia, empresa y sociedad.” La responsabilidad es la facultad humana de asumir nuestras propias decisiones y por eso se vive de manera individual. Cada uno tiene múltiples responsabilidades derivadas de los roles que asume tanto en su vida familiar como en su ámbito laboral. Cuando hablamos de responsabilidad compartida hacemos referencia a una responsabilidad que es común a dos o más personas o actores, es decir, se trata de una responsabilidad que no es individual sino que se comparte con otros.

En una responsabilidad compartida cada uno de los que la asumen coinciden en la búsqueda de un bien común, y a la vez cada uno de ellos es co-responsable de comprometerse con su aporte con respecto a ese logro de

todos. Alcanzar la integración trabajo-familia es un desafío de responsabilidades compartidas que compromete fundamentalmente a tres actores: la familia, la empresa y la sociedad. Es lógico que sea así porque las relaciones humanas tienen un carácter social. La conciliación trabajo-familia pasa a ser un punto de encuentro para todos los actores sociales a partir del cual se pueden construir consensos y articular esfuerzos para contribuir juntos al bienestar de cada persona y al desarrollo sostenible de cada sociedad.

A lo largo de estas páginas desfilarán distintos actores que han asumido esta responsabilidad compartida y que, desde su lugar, han articulado acciones a través del diálogo y la cooperación. A todos ellos vaya nuestro agradecimiento.

El primer actor es, sin dudas, el IAE Business School que nos abrió las puertas allá por el 2009 para asumir esta responsabilidad de instalar en y desde Argentina el compromiso por la integración trabajo-familia. Contar en esta guía con el prólogo de Rodolfo Rivarola es para nosotras motivo de agradecimiento por todo su apoyo y compromiso -primero como colega y ahora como Decano- con nuestro trabajo que se ha traducido también en nuevas prácticas y beneficios que el mismo IAE está brindando a sus empleados y a sus familias.

En segundo lugar, queremos destacar el apoyo incondicional de Walmart Argentina, de su Gerente General Agustín Beccar Varela y de todos sus directores y gerentes, de modo especial de Brenda Puig, Directora de Asuntos Legales y Presidente del Consejo de Inclusión y Diversidad, aliada de la primera hora, que ha querido explicitar en estas páginas los motivos por los cuales acompañan sostenida y comprometidamente esta iniciativa.

Nuestra gratitud se extiende a todas las empresas que forman parte del Club IFREI y que, año tras año, apuestan a la innovación y nos presentan nuevas prácticas y políticas y lo que es más importante redoblan su compromiso para ayudar y empoderar a las familias de sus colaboradores. Desde el año 2010, cada uno de nuestros encuentros nos ha permitido, a

partir de la identificación de un problema real, al que es necesario dar una solución o respuesta, conocer lo que la Academia puede aportar, presentar casos de éxitos y buenas prácticas y compartir experiencias para, entre todos, en un proceso de aprendizaje compartido, proponer posibles soluciones o alternativas al problema, validar las propuestas factibles y llevarse cada uno ideas para implementar en su propia empresa. Esta dinámica de trabajo actúa como efecto catalizador teniendo como foco el bienestar de las personas y el futuro de sus familias.

La experiencia consolidada del Club IFREI nos permitió ser anfitriones en mayo del 2016 del Primer Encuentro Regional que reunió a empresas y académicos de Iberoamérica comprometidos con esta temática. Al ser pioneros en el mundo en esta iniciativa y contar con más de 40 empresas, recibimos a 14 colegas y más de 100 ejecutivos de 9 países de la Región que durante dos días reflexionaron sobre las nuevas perspectivas para la integración trabajo - familia, aportando una mirada desde Latinoamérica.

El camino recorrido hasta aquí nos ha permitido también apoyar y acompañar el fortalecimiento de otros Clubs IFREI que han surgido en varios países de la Región porque entendemos que forma parte de nuestra responsabilidad académica generar conocimientos, transmitir aprendizajes y contribuir a que en otros lugares y en otras personas también prenda esta semilla. En este sentido, el trabajo realizado con diez empresas salvadoreñas gracias al apoyo de la OIT y de la ANEP y con el impulso de la Fundación EMPREPAS, nos permitió ayudar a instalar esta temática en El Salvador y partir de allí en otros países de Centroamérica. Esta experiencia ha quedado plasmada en la publicación de la primera guía de buenas prácticas de ese país, que forma también parte de esta colección.

Nuestra responsabilidad académica nos lleva también a participar en congresos internacionales y publicar artículos en *journals*, iniciativas que entran dentro del proceso de difusión de toda investigación. Este año hemos podido estar presentes en tres congresos internacionales celebrados en Milán, Barcelona y México.

Otra responsabilidad que hemos asumido desde CONFyE con el ánimo de llevar nuestros contenidos a un público más amplio, fue la de coordinar el primer programa del IAE en la plataforma educativa virtual Coursera, especialmente diseñado para abordar esta temática y ofrecer gratuitamente a quienes estén interesados un espacio de aprendizaje y reflexión. El programa “Trabajar para ser Feliz” es una propuesta innovadora que permite entender mejor los escenarios donde se desarrolla la vida moderna y da herramientas e ideas para construir el propio proyecto personal y alcanzar un desarrollo integral pleno de sentido y de felicidad en el mundo actual. Se puede acceder a él en: <https://www.coursera.org/>

Entendemos también como una responsabilidad compartida las alianzas que hemos construido a lo largo de estos años con otras Escuelas de Negocios de Iberoamérica y en esta guía, de modo especial, queremos destacar y agradecer la labor conjunta que venimos desarrollando desde el 2010 con el INALDE de Colombia a través del Centro de Cultura, Trabajo y Cuidado que dirige nuestra querida colega y amiga Sandra Idrovo.

Precisamente ella es coautora del primer capítulo de esta guía donde abordamos la responsabilidad de las familias. En efecto, si “la familia es el sistema más potente, más humano y más barato que se conoce para acompañar el desarrollo de cada persona y transmitir valores,”¹ la primera responsabilidad es apoyarla en este cometido en el que es insustituible.

Es necesario hacer visible que la familia es un bien social de primer orden y que, de hecho, “el bien común está profundamente vinculado al bien de la familia. Son interdependientes, por lo que todo lo que afecte a la familia tarde o temprano repercute en la sociedad y viceversa. Es necesario mostrar que la familia es el termómetro de la sociedad: familias estables y fuertes producen ciudadanos y sociedades fuertes.”²

Las familias siempre llegan más lejos cuando los otros dos agentes, la empresa y la sociedad, la ayudan. Si el entorno laboral favorece la participación de los padres en la educación de sus hijos, si las leyes y la sociedad

reconocen el rol que cumplen los miembros de una familia como cuidadores es indudable que las familias saldrán ganando.

Todo esto quedó bien de manifiesto con ocasión de la visita de la Coordinadora de Familia de la ONU Renata Kaczmarek a Buenos Aires a fines de marzo de 2017 quien afirmó que las familias son muy importantes para alcanzar las metas del desarrollo sostenible de la Agenda 2030 que impulsa Naciones Unidas. Es más. No se podrán lograr si las familias no se involucran y destacó que por primera vez la ONU reconoce la importancia de la conciliación entre el trabajo fuera de casa y las tareas del hogar. Queremos dejar constancia de nuestro agradecimiento a Renata Kaczmarek por sumar su opinión como experta en el primer capítulo de esta guía así como también agradecer su visita a Argentina y la oportunidad de exponer nuestro trabajo en el evento internacional de celebración de la familia convocado en la sede de las Naciones Unidas en Nueva York el pasado mes de mayo y que contó con la participación de embajadores de 30 países y más de 200 personas de todo el mundo. Ser embajadoras allí, representando a nuestro país y a tantas personas y empresas, ha sido una experiencia única e inolvidable que reafirma nuestra responsabilidad y redobla nuestro compromiso.

Otro agente clave y responsable son los medios de comunicación que tanto contribuyen a instalar y transmitir valores en la opinión pública con el objetivo de ponerlos en común en la sociedad. Por eso el primer capítulo cuenta con el testimonio del reconocido periodista Guillermo Andino, a quien agradecemos su aporte y compromiso con la familia así como también su profesionalismo basado en valores.

La responsabilidad que asumen las empresas es el tema del capítulo dos. En él se analiza los alcances de esta responsabilidad que estará después muy bien ilustrada en la segunda parte de la guía con los principios que hay que tener en cuenta y las buenas prácticas que comparten las empresas. Las organizaciones de algún modo inciden en la configuración de la vida de la familia en la sociedad actual, con respecto a sus relaciones económicas, sus condiciones de vida laboral (seguridad en el empleo, ho-

rarios, flexibilidad, etc.) y su entorno cotidiano. Y de ahí deriva su responsabilidad entendiendo que la empresa no está obligada a resolver todos los problemas de sus empleados o de sus familias pero sí le corresponde acompañar aquellas situaciones que no pueden ser mejor atendidas por ellos y que, de alguna manera, demandan su intervención.

Suman su testimonio como expertos en este capítulo Lorenzo Peláez, Especialista en Actividades con Empleadores del Cono Sur de la Organización Internacional del Trabajo, a quien agradecemos haber confiado en nosotras y apoyado nuestro trabajo en El Salvador y ahora lo sigue haciendo desde su cargo en Santiago de Chile y Luis Ulla, Director de Investigación y Desarrollo del IARSE, de reconocida trayectoria impulsando la responsabilidad social empresarial en el país.

Es bien sabido que la familia es la unidad básica de la sociedad y el principal agente de desarrollo sostenible. Las familias son el fundamento de las sociedades fuertes. Cuando se debilitan o rompen, los costos sociales son elevados, no solo sufren las personas sino también la sociedad y esto puede obligar a los gobiernos a invadir sus roles o suplir sus carencias. Por eso el tercer actor protagónico en esta guía es la sociedad y el rol del Estado, tema que es abordado por Victoria Morales Gorleri, Subsecretaria de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible del Ministerio de Desarrollo Social de Argentina. Contar con su experiencia avalada por su amor a la familia y su fuerte compromiso social es motivo de agradecimiento para nosotras, gratitud que se extiende a todo su equipo y muy especialmente a Victoria Ancarola y Agustín Dellagiovanna, con quienes hemos articulado distintas acciones para difundir y promover el compromiso con la responsabilidad familiar y, concretamente, la herramienta IFREI PyMES en todo el país.

Queremos también agradecer el reconocimiento recibido, en el marco del “Día de la Responsabilidad Social” celebrado en la Casa Rosada, ocasión en la que la Subsecretaría de Responsabilidad Social del Ministerio de Desarrollo Social distinguió a las primeras organizaciones y empresas

que se integran al recién creado Registro Único de Organizaciones de Responsabilidad Social (RUORES) y trabajan programas de responsabilidad social alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Dentro de ellas, el IAE recibió una mención por el trabajo desarrollado en y desde el Centro Conciliación Familia y Empresa.

Dentro de esta articulación con el ámbito público hemos apoyado otras iniciativas como la Red de Redes que promueve el Ministerio de Producción, o participado en la Comisión de Igualdad de Oportunidades del Ministerio de Trabajo, en la Comisión de Trabajo y Familia que sesiona en la Cámara de Diputados para discutir una nueva legislación sobre estos temas, la vinculación con la Dirección de Sustentabilidad y Responsabilidad Social de la Provincia de Buenos Aires y del municipio de Pilar o el trabajo realizado en la Secretaria de Relaciones Parlamentarias y Administración de Jefatura de Gabinete de Ministros. De modo especial, queremos agradecer a todas estas áreas del ámbito público y a las personas que trabajan en ellas por la posibilidad de instalar la conciliación familia-trabajo, entendiendo que el rol que ha de asumir el Estado no es suplir a las familias sino empoderarlas a través de políticas públicas para que ellas puedan llevar a cabo su función social.

Este capítulo cuenta con la opinión de nuestro colega del IAE Héctor Rocha, experto en la articulación público-privada y Kalena de Velado, Presidente de la Fundación EMPREPAS de El Salvador quien comparte lo que ha significado para las empresas y para su país comprometerse con la integración trabajo-familia.

La responsabilidad que tiene que asumir la sociedad civil -como otro actor clave- nos llevó a articular alianzas con distintas instituciones y generar con ellas diversas iniciativas. En primer lugar y desde el año 2009 con la Fundación Padres apoyamos la difusión del premio que reconoce las buenas prácticas de las empresas y damos todo el soporte académico a cada convocatoria. En estas páginas se recogen los ganadores de la VII y VIII edición del premio celebradas en 2015 y 2016. Agradecemos la participación de

María Pía del Castillo, Directora Ejecutiva de la Fundación Padres y Leonardo Hernández, Coordinador de Comunicación del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible por sumar sus testimonios en este capítulo de la guía.

Otra iniciativa fue la articulada con el Consejo Publicitario Argentino recogida en el siguiente capítulo. Con el afán de llevar la concientización de la responsabilidad por integrar trabajo-familia a la opinión pública, en el 2014 lanzamos la primera campaña de bien público y al año siguiente la segunda, recogida en esta guía: “Cada cosa en su lugar.” A la vez de presentar los principales resultados que arrojó esta primera evaluación a nivel nacional, compartimos los testimonios de Valeria Abadi, Presidente del Consejo Publicitario y Virginia Meneghello, Presidente de la Comisión de la campaña a quienes agradecemos su compromiso y apoyo.

El trabajo conjunto con la Home Renaissance Foundation surgió en el año 2010 a partir de diversas iniciativas hasta la que presentamos en esta guía: el Global Home Index, la primera investigación mundial que se propuso hacer pensar a las personas de los cinco continentes sobre la dedicación a su hogar y que es el tema del capítulo seis. Suman su visión sobre esta iniciativa Antonio Argandoña, Profesor Emérito IESE Business School y Miembro del Consejo Académico de la Home Renaissance Foundation a quien agradecemos su colaboración y Catalina Parada y Carlos Trelles, COO y CEO de Axon Marketing & Communications quienes nos ayudaron a difundir los resultados de esta iniciativa a través de los medios de comunicación en toda la Región y por toda esa labor merecen nuestro reconocimiento y gratitud.

La segunda parte de la guía nos permite analizar hasta dónde llega concretamente la responsabilidad de las empresas de cara a las familias de sus empleados. Siguiendo el enfoque de la actuación social de la empresa se analiza el alcance que tiene la responsabilidad familiar corporativa en relación con los derechos familiares y con el bien común, presentando los principios de solidaridad y subsidiariedad como apoyo social a la auto-

mía familiar. Este capítulo cuenta con la visión de Domènec Melé, Profesor Emérito del IESE Business School, a quien agradecemos su aporte en el marco conceptual que nos ha permitido presentar este enfoque, y de Helena Estrada, Responsable del Centro de Desarrollo Económico de la Mujer del Ministerio de Producción de la Nación Argentina.

Gracias a la experiencia acumulada en estos casi diez años de trabajo conjunto contamos con un buen grupo de empresas que ya ha incorporado la responsabilidad familiar corporativa a su estrategia y, asumiendo el principio organizativo, en el capítulo ocho nos muestran no solo más prácticas innovadoras hacia dentro de sus empresas sino cómo se han comprometido hacia fuera demostrando que quieren ser parte de la solución y contribuir decididamente a fortalecer a las familias de sus empleados y a construir una sociedad más sustentable. Son empresas que han pasado de la intención a la acción, que muestran el camino a otros, cobrando un protagonismo sin precedentes en este tema.

Son empresas que han comprendido que los desafíos de la conciliación trabajo-familia no se alcanzan en solitario ni de manera individualista. Por eso han sabido articular iniciativas con otras empresas, lejos de toda competencia, contando también con su cadena de valor, con organizaciones del sector social, con sindicatos y con organismos públicos e internacionales. Queremos agradecer a las más de 30 empresas que comparten sus buenas prácticas en esta nueva guía y sobre todo destacar la convicción con que han asumido su responsabilidad conscientes también de que su posición de liderazgo los hace referentes de cara a la sociedad. Gracias por contagiar este compromiso a otras organizaciones, mostrándoles con el ejemplo que el cambio es posible y que todos son responsables de lograrlo.

El siguiente capítulo, centrado en la prudencia del directivo, pondrá foco en la responsabilidad de los líderes a la hora de generar y liderar este cambio. Cuenta con la experiencia de dos testimonios muy apreciados para nosotras: de Joan Fontrodona del IESE Business School a quien tanto debemos, y del querido Alfredo Fagalde, ex Presidente de ManpowerGroup, que

nos ha apoyado desde el primer momento y que ha dejado con su trayectoria profesional un claro ejemplo de liderazgo familiarmente responsable mostrando el camino a otros dentro y fuera de su empresa.

Llegamos así al último capítulo en el que, desde CONFyE, queremos destacar cómo el trabajo llevado a cabo por las empresas comprometidas con la Responsabilidad Familiar Corporativa constituye una relevante contribución a los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) marcados por la Agenda 2030 de Naciones Unidas. Con este aporte queremos también asumir nuestra responsabilidad de ser, como ámbito universitario, un espacio de reflexión, de conocimiento y de articulación para contribuir, desde la docencia, la investigación y la difusión, a la implementación de la Agenda 2030 y al logro de las metas de los ODS adoptadas por el país.

Finalmente, el epílogo nos ayudará a plantear nuevos desafíos de cara a los próximos años. Pero más allá de lo que hagamos, lo más importante será seguir construyendo relaciones basadas en confianza y en compromiso y en más de un caso, cosechando amistades como las que hemos labrado a lo largo del camino recorrido en estos años. A todas esas personas que nos han acompañado, apoyado y alentado (imposible nombrar a todas porque son muchísimas) vaya nuestro agradecimiento. Sin dudas, nuestras familias ocupan un lugar de privilegio entre ellas.

No podemos cerrar esta guía sin un agradecimiento especial a Sergio Baur y su equipo de diseño que en cada edición nos acompaña sumando color y brillo a nuestras ideas y que hace posible contar esta publicación -que es de distribución gratuita- también en formato digital. Se puede acceder en: <https://www.iae.edu.ar/es/ConocimientoEIImpacto/Centros/Confye/Paginas/Guias.aspx>

Estar a la altura de los desafíos implica asumir cada uno su responsabilidad sabiendo que la familia es anterior a la empresa y a toda sociedad y pero a la vez necesita de ellas para que le ayuden a ejercer su rol. Respetando la autonomía que la familia tiene para organizarse como quiera, es preciso

afirmar que toda familia, por ser una relación de reciprocidad que genera capital social, confianza, solidaridad, merece protección y apoyo en justa correspondencia. Para tener ciudadanos responsables, comprometidos con la convivencia democrática y cívica, se necesita una socialización y educación inicial que se da en las familias.

Las empresas también se benefician de la presencia de empleados comprometidos, de personas maduras, capaces de crear equipos y liderar proyectos. Pero esas competencias dependen, en buena medida, de la formación recibida en la familia, cuna del desarrollo del capital humano. Queda así planteado que se trata de una responsabilidad compartida.

Los invitamos a seguir profundizando en el alcance de este concepto a través de la lectura de las páginas siguientes y a sumarse a este trabajo conjunto. Hoy más que nunca tenemos la responsabilidad de estar a la altura de estos desafíos porque el bien de nuestras familias y el de nuestro país merecen que lo hagamos. Gracias de antemano a todos los que se comprometan y asuman esta responsabilidad compartida.

Patricia Debeljuh y María Elena Ordóñez y Revuelta

Centro Walmart Conciliación Familia y Empresa
IAE Business School
Universidad Austral

Prólogo

El mundo de las organizaciones actualmente se encuentra ante el gran desafío de orquestar las necesidades de sus *stakeholders*: accionistas y financiadores, clientes y proveedores, gobierno y sindicato así como también los colaboradores. La gestión del talento hoy requiere que la organización diseñe con su misión una forma de dar respuestas ante estas complejas demandas, enviando una señal importante sobre su propia cultura, es decir, cuáles son sus prioridades en cuanto a los valores que están en su esencia.

Este reto es muy demandante y se presenta como una invitación a acercar e integrar a las personas. Ante tamaño desafío, son muchas las organizaciones que en Argentina han decidido incluir otro *stakeholder* más: la familia de sus empleados. Y lo han hecho de manera muy inteligente, como Walmart partner estratégico de CONFyE que tanto nos apoya en esta iniciativa, buscando que esta prioridad permita articular las necesidades de todos, construyendo una empresa atractiva para el talento porque una organización que valora a las familias de sus trabajadores es una empresa que está pensando estratégicamente en su sustentabilidad y trascendencia. En esta guía de buenas prácticas, que ya llega a su cuarta edición, podrán encontrar múltiples formas e iniciativas que responden a estos desafíos.

Podrán asomarse a empresas y organizaciones de tamaño pequeño, mediano o grande, de origen multinacional, multilatina o local, de una gran diversidad de industrias y sectores; todas ellas buscando hacer sentido de estos desafíos, priorizando a las familias de sus trabajadores, mostrando una gran creatividad a la vez que un firme propósito.

Esta guía es un manual vivo que compila mucha evidencia de las experiencias concretas y creativas llevadas a cabo por las empresas junto con la mirada aguda y reflexiva de expertos en esta difícil materia. Esta publicación es de lectura obligada e indispensable tanto para quien tiene un equipo a su cargo, como para quien dirige la gestión del talento así como también para quienes asumen la máxima responsabilidad de liderar una organización.

Leyendo esta guía como las anteriores, se podrá tomar conciencia de que se trata de un proceso evolutivo positivo que ya ha tomado su ritmo de crecimiento y que en pocos años se ha convertido en punto de referencia para el trabajo que realizan otras escuelas de negocios y empresas en toda la Región. Es una movilización en la que cada vez hay más compañías y organizaciones familiarmente responsables y a la que se suman organismos internacionales, ONG'S y el sector público.

Como una ola de contagio positivo, se logra que más y más instituciones se animen a salir de los paradigmas de “todo esto es costo” para dar lugar tanto a una mirada estratégica en la que “invertir en el talento es invertir en la sustentabilidad” como a un respirar trascendente en el que “invertir en las familias es mejorar a la sociedad.”

Este contagio positivo se transmite en la evolución que se ve de guía en guía, pudiendo mostrar que no solo hay más empresas y prácticas innovadoras sino que cada vez son más y más las instituciones -también del ámbito público- que se preocupan por este propósito y que cada vez son más creativas las respuestas que se proponen como numerosos los beneficios mutuos que se alcanzan con estas iniciativas. El contagio lleva incluso a empresas que se preocupan por cruzar sus fronteras impulsando el “virus”

de lo “familiarmente responsable” en su propia cadena de valor o bien a ampliar el compromiso con sus propios empleados. Un breve ejemplo de este efecto contagio se nos ha dado en nuestro querido IAE Business School, en donde hemos sumado más prácticas y beneficios en favor de todos nuestros colaboradores.

Este contagio optimista ha cruzado fronteras internacionales. Podrán leer en esta guía la mirada de expertos de organizaciones como la ONU y la OIT que se han hecho eco de este propósito y además de apoyarlo, lo difunden y promueven con todo el impacto e influencia que esto supone para llegar a tantos países.

Por último, no quisiera dejar pasar esta oportunidad para compartir el orgullo de que el Centro Walmart Conciliación Familia y Empresa del IAE Business School sea el corazón impulsor de toda esta gran movilización que lleva a que las organizaciones y empresas se decidan a ser cada vez más “familiarmente responsables”. Esto lo pude notar en años de crecimiento y expansión así como también en tiempos de escasez y recortes que es cuando realmente se ve la convicción y el verdadero compromiso tanto de quienes trabajan para este propósito como de las empresas que lo apoyan.

Prof. Rodolfo Q. Rivarola

Decano
IAE Business School
Universidad Austral

Un impacto positivo dentro y fuera de la empresa

¿Por qué Walmart elige apoyar esta iniciativa? Porque está alineada con nuestras más profundas convicciones, porque estamos convencidos de que nos ayuda a cumplir con nuestra misión como compañía, y porque no tenemos dudas de que contribuye a que entre todos construyamos una mejor sociedad.

Nos encontramos hoy compartiendo con todos ustedes la cuarta Guía de Buenas Prácticas, luego de haber editado la primera en 2011. Es un orgullo enorme mirar para atrás y ver el camino recorrido, con errores y aciertos, pero sobre todo con la misma profunda convicción con la que comenzamos.

Es una gran alegría comprobar cómo más y más empresas se han ido animando a implementar buenas prácticas que transformen a nuestras empresas en familiarmente responsables. Y estamos convencidos de que estas guías han contribuido con su granito de arena. Y ver también el impacto que ha tenido todo este trabajo más allá de nuestras fronteras. En efecto, lo realizado hasta aquí es punto de referencia para otros países de la Región y en nuestra propia compañía, la experiencia de Argentina permitió influir incluso en una estrategia global.

Walmart es una empresa con más de 2 millones de empleados en el mundo, presente en 27 países. En Argentina es uno de los mayores empleadores privados y estamos convencidos de que “nuestra gente hace la diferencia”. Y nuestra gente tiene familia. ¿Cómo no tener a esas familias en cuenta si queremos ser atractivos para el mejor talento? Creemos firmemente que trabajar activamente en acciones que promuevan la diversidad e inclusión, apoyando las prácticas de empresa familiarmente responsable, no solo es lo correcto sino que también es una buena decisión de negocio.

La posición que ocupamos conlleva también la responsabilidad de generar un impacto positivo en las comunidades en las que estamos presentes; no solo implementando buenas prácticas hacia dentro de la organización sino también colaborando en su difusión hacia fuera, e involucrando a otras empresas y a otros actores y también al ámbito público, para contribuir entre todos a este cambio social que viene dado por las nuevas demandas del mundo del trabajo y la realidad familiar.

Allá por el año 2010 comenzamos nuestra relación con el Centro Conciliación Familia y Empresa del IAE Business School (CONFyE), en nuestro afán por encontrar a los mejores especialistas para guiarnos en este camino. Hoy, ocho años después, sabemos que no pudimos haber elegido mejor. Creemos profundamente en su trabajo y por eso seguimos eligiendo apoyar esta iniciativa. Sabemos que tenemos aún mucho por aprender y avanzar. Confiamos que entre todos es más fácil. Esto redobla nuestro compromiso.

Por todos estos motivos apoyamos esta Guía, felices y orgullosos de poder seguir compartiendo este camino y ofreciendo nuestro aporte para bien de tantas familias y de nuestro país.

Dra. Brenda Puig

Directora de Asuntos Legales
Presidente del Consejo de Diversidad e Inclusión
Walmart Argentina



PRIMERA PARTE

01

La responsabilidad desde la familia

Vida y trabajo: el cuidado como
responsabilidad personal

/ Sandra Idrovo Carlier
INALDE Business School
Universidad de La Sabana (Colombia)

/ Patricia Debeljuh
IAE Business School
Universidad Austral (Argentina)



Es muy frecuente que cuando se habla de conciliar trabajo y familia la mirada se centre en el tiempo y la energía que el trabajo absorbe, a costa de la energía y del tiempo necesario para dedicarse a la casa y a la familia. Ante esta disyuntiva una salida rápida es buscar una solución desde la gestión del tiempo y los parámetros de la eficiencia organizacional. Todos sabemos que el tiempo, medido en cuanto a duración, se experimenta como un recurso escaso, puesto que solo hay 24 horas cada día. De ahí que cuando uno mira la forma de integrar la dimensión familiar y del hogar con la laboral, el tiempo aparece como un primer obstáculo, porque inexorablemente el trabajo se lleva por lo menos 8 horas de ese día sin contar con las que se invierten en el traslado de la casa a la oficina y viceversa.

Según datos de la OIT, precisamente la jornada laboral diaria promedio a nivel mundial es de 8 horas aunque hay muchas personas que trabajan más de esas horas, ya sea por necesidad o por deseo. Revisando la historia,

esta reivindicación laboral -trabajar 8 y no 10 o 12 horas- se asentó en la mayoría de los países entre fines del siglo XIX y principios del XX, lo que la convierte en una medida que tiene más de 100 años. La lógica detrás de esta propuesta se basaba en la división en tres partes de las 24 horas del día: 8 para trabajo, 8 para descanso, 8 para vivir. Fue exactamente hace 200 años, allá por el 1817 cuando Robert Owen comenzó instaurando en su propia fábrica en Escocia, una jornada laboral de 8 horas, situación de la que tomaron nota en los años siguientes trabajadores de otras partes del mundo.

Ahora bien, podríamos preguntarnos ¿cómo es que una medida pensada y asumida en la primera revolución industrial está vigente aún, en el momento que estamos viviendo la cuarta revolución digital? ¿Por qué no pudo un país como Francia instalar la semana laboral de 35 horas? Una respuesta posible a estas preguntas tiene que ver con la lentitud con que los cambios sociales son asumidos por la mayoría de las instituciones; en este caso, las empresas y organizaciones ya sean en el sector privado como en el público. Y esto sucede de alguna manera porque no tomamos conciencia de cómo los cambios nos afectan a nivel individual o cómo van modificando las estructuras mismas en las que vivimos.

Las actuales dinámicas económicas y sociales, por ejemplo, han impactado directamente en los modos y tiempos que dedicamos al trabajo, al descanso y a vivir, para seguir la división tradicional. Estamos inmersos, en la mayoría de las ciudades grandes y medianas de América Latina, en una economía de 24 horas al día por 7 días a la semana. Vivimos constantemente conectados ya sea por cuestiones de trabajo o diversión y cada vez más las fronteras de los ámbitos laborales y de vida se desdibujan y reconfiguran. Como sostiene el último reporte de la OIT acerca del tiempo de trabajo, el desarrollo de las tecnologías de comunicación ha revolucionado el día a día y todas las dimensiones de la vida. Porque si bien es cierto favorecen la conexión entre las personas, también “facilitan la intromisión del trabajo remunerado en los espacios y tiempos normalmente reservados para la vida personal. La desvinculación del trabajo remunerado de los espacios de oficina tradicional ha sido un factor crucial en este desarrollo.”¹

Hoy en día las ocupaciones laborales que se realizan en la oficina, en concreto el llamado trabajo basado en el conocimiento, se puede hacer desde cualquier lugar y en cualquier momento, utilizando las modernas formas de comunicación. Esta nueva independencia espacial ha transformado el entorno de trabajo, ofreciendo más oportunidades y planteando otros desafíos especialmente para ese ámbito de vida personal y familiar que se ve reconfigurado. Y esta es una cuestión que interpela tanto a varones como a mujeres, puesto que en América Latina ellas conforman el 48% de la fuerza laboral.

Inmersos en un ritmo de vida intenso, es difícil tomar conciencia de cómo se van realizando esas reconfiguraciones en la vida de cada uno. Sobre todo, es difícil precisar el impacto que tienen en la esfera personal y familiar, porque ese ámbito no está sujeto a mediciones ni evaluaciones de resultados como lo puede estar la dimensión laboral. De ahí que nos pareció importante desarrollar algún instrumento que nos permitiera ayudar a las personas a nivel global a tomar conciencia de cómo están individualmente viviendo y asumiendo esa dimensión personal que tiene que ver con el ocuparse de las tareas de cuidado en el hogar. El Global Home Index -que ocupa un espacio especial en esta guía- nos permitió instalar esta temática a nivel mundial y ayudar a que cada persona tome conciencia de esa responsabilidad individual intransferible, asociada al cuidado del hogar y de las personas que quiere.

Los resultados de esta investigación nos ayudan a mostrar la responsabilidad personal de priorizar aquello que decimos y vemos que es importante para nosotros. En la medida que individualmente se refuercen esas decisiones, las empresas y la sociedad se verán obligadas a cambiar también.

En efecto, la responsabilidad de cuidar del hogar y los vínculos que en él se generan es una realidad cotidiana que históricamente ha pasado inadvertida. Aunque se trata muchas veces de tareas invisibles se vuelven imprescindibles porque gracias a ellas están cubiertas las necesidades básicas de toda persona, necesidades que están asociadas no solo al desarrollo físico sino también al afectivo, emocional y social. Posiblemente sorprenda

asociar esta responsabilidad individual de cuidar a los demás al término sostenibilidad. Sin embargo, este compromiso es lo que permite alcanzar un desarrollo sostenible porque el cuidado es la manera no solo de sobrevivir sino de insertarse en el mundo y de comprometerse con las relaciones que ayudan a cada persona a crecer y a mejorar.

El desarrollo no es posible en solitario sino que se da por y a través de la vida en común y para la mayoría de las personas esto ocurre en el seno de una familia. Es impresionante pensar que cualquier animal que nace en cualquier punto del planeta, sea de la especie que sea, podrá sobrevivir sin mayores atenciones, logrará adaptarse al entorno y conseguir los medios necesarios para alimentarse y crecer. Sin embargo, cualquier bebe que nazca en el mundo precisará de cuidados para lograr sobrevivir, necesitará ser alimentado, mantenerse limpio, protegido de las inclemencias del tiempo y estimulado afectivamente. Todas estas atenciones serán imprescindibles porque sin ellas el desarrollo de las personas no se da.

A su vez, todos esos vínculos que se generan a partir de esos cuidados son básicos en la formación de la identidad personal. La propia identidad -el ser único consigo mismo- se construye -al menos existencialmente- en contraposición con o en relación a los demás y esto se da, en primer lugar, en el seno de cada familia y a partir de los vínculos que se generan entre las personas que se quieren. La nota de relación pertenece a la misma esencia de la persona y se traduce existencialmente como cuidado. Así como la corporalidad le es dada al sujeto en la propia conciencia, la relación con las cosas y con los demás le es dada a la propia subjetividad como cuidado. Con palabras de Alejandro Llano “el cuidado es cultivo de la vida, cooperación respetuosa de los que se quieren. Es respeto a la realidad única de cada persona. El cuidado –como la ternura– es sutil, aunque no imperceptible. El amor cuidadoso se interesa por la vida del otro, porque lo considera parte de la propia vida.”²²

El cuidado adquiere un significado eminente en la comunidad de vida que es la familia. Es allí donde cada ser humano es querido por lo que es,

incondicionalmente, unos cuidan de los otros de una manera que no es equiparable con cualquier otro modo de solicitud o de relación. Se trata de una forma dinámica y flexible de estar pendiente de las necesidades del otro como si fuera uno mismo.

De ahí que la responsabilidad de toda familia de ayudar al nacimiento, crecimiento y desarrollo de cada miembro sea también intransferible e indelegable, entre otros motivos, porque es el amor el que nutre ese cuidado. Esa responsabilidad se extiende al cuidado del hogar con las consiguientes tareas domésticas, porque es la sede material de la familia y el ámbito en el que se da una parte importantísima del desarrollo humano. Es de tal relevancia esta tarea que de él depende, en alto grado, la estabilidad familiar, la educación de los hijos y el cuidado de los adultos mayores y los enfermos.

Las personas son el centro del desarrollo porque son ellas las que pueden construir las condiciones para que el crecimiento humano de todos sea posible. En este sentido se vincula la responsabilidad personal con el desarrollo de los demás y el cuidado como medio fundamental para alcanzarlo. El cuidado resulta afín con la idea de responsabilidad mutua: los seres humanos somos unos responsables de los otros (y todos responsables de las realidades que nos rodean), en el sentido de que nuestras acciones son siempre respuesta para uno mismo y a su vez respuesta para los demás. De este modo, el ser humano se caracteriza por su necesidad de convivencia, de cohabitar espacios y de relacionarse socialmente con otros seres humanos y con la naturaleza.

La convivencia implica el ejercicio y el desarrollo de capacidades como el respeto y reconocimiento a las demás personas, la solidaridad, la participación en proyectos comunes, la solución pacífica de los conflictos. Pues bien, estas capacidades están estrechamente vinculadas con la idea del desarrollo humano.

Un mayor conocimiento de la radicalidad con que la familia influye en las personas ayudará a compensar el desequilibrio entre la atención que

se dedica a la familia y el trabajo. Para que una familia pueda asumir esta responsabilidad en el cuidado de los otros necesita fundamentalmente de espacio y tiempo. Un espacio físico adecuado que permita la vida familiar unido al necesario ambiente o clima que se respira y que no está asociado con la temperatura ambiente sino a la solidez de los vínculos, a las relaciones humanizadoras que se apoyan en la voluntad y en los afectos.

Hablar de espacios de vida cotidiana incluye no solo los lugares físicos sino también lo cotidiano, referido más al tiempo y a lo que habitualmente sucede en él. Piénsese, por ejemplo, en la mesa familiar y en la cantidad de momentos que se comparten alrededor de ella (comidas, juegos, tareas escolares, conversaciones difíciles, etc.)

La dedicación de tiempo al hogar -uno de los parámetros medidos por el Global Home Index- lleva no solo a pensar en cuantas horas al día o por semana compartimos sino también analizar cómo es la calidad de esos momentos, asociada al ritmo de vida que llevamos, la velocidad con que pasamos de un ámbito a otro y logramos desengancharnos del anterior, la profundidad de los diálogos que afrontamos, la armonía entre los tiempos de cada persona y cómo alineamos las propias urgencias o demandas a las de los otros. Se trata, en definitiva, de medir no solo la calidad del tiempo que dedicamos sino también la calidad de vida de las personas cuyo cuidado tenemos confiado.

Hasta hace no mucho tiempo al pensar en estos temas, la cuestión estaba bastante simplificada porque la estructura familiar y las dinámicas derivadas de ella giraban en torno a una organización del trabajo en la que el varón era el principal protagonista y la mujer se ocupaba en casa de las tareas de cuidado. Este viejo paradigma ha sido enterrado a fines del siglo pasado con la incorporación masiva de la mujer al mercado laboral (aunque esto no implica que siga habiendo familias con esa distribución de roles) y replantea una nueva interacción entre el ámbito laboral y familiar con la consiguiente corresponsabilidad tanto del varón como de la mujer para sacar adelante un trabajo y una familia.

Si bien en la actualidad las mujeres trabajan a la par de los varones fuera de casa, no se ha generado un proceso inverso que lleve al varón a ocuparse a la par de las tareas domésticas. Como bien señalan los resultados del Global Home Index, en todos los países del mundo, son las mujeres las que más horas le dedican. Ellas son siempre las responsables de ocuparse de esas tareas lo que trae aparejado una doble agenda y la falta de tiempo para otras actividades (deportes, capacitación, participación social, etc.).

Por el lado de los varones hay que decir que se da un creciente involucramiento en tareas de crianza y educación de los hijos que está llamado a seguir creciendo. No se trata de alcanzar un reparto equitativo de tareas o de tiempos, sino más bien de la disposición positiva de ambos de sacar adelante el hogar junto con la voluntad de compartir la responsabilidad en las tareas de cuidado de dependientes. La casa o el hogar existen gracias al trabajo doméstico y por eso la realización de estas labores debe ser parte del proyecto común ya que, según como se realicen y reciban, sumarán o restarán para el desarrollo de los miembros que habitan ese hogar.

La experiencia muestra que una persona sin familia es en muchas ocasiones una persona afectivamente desarraigada, psicológicamente débil y a veces socialmente peligrosa. Esto sucede porque en la familia la persona encuentra una riqueza personal muy notable: un entramado de relaciones personales conocidas en las que él tiene un lugar definido y positivo, un lugar de intercambio gratuito de dones y servicios que da una coloración positiva a toda su existencia en el mundo, la seguridad y la certeza de lo cotidiano. Todos esos elementos refuerzan su identidad en medio de la sociedad y del mundo. Nada de esto es posible sin trabajo.

Esto lleva a entender que en casa también se trabaja. Muchas veces se tiende a asociar el trabajo con la actividad laboral que se desarrolla fuera de casa. Sin embargo, ocuparse del hogar constituye un auténtico trabajo por lo que implica en términos de dedicación, aplicación de conocimientos, actitud de servicio, notas características de cualquier trabajo humano. Encierra un gran valor social incluso mucho más elevado que otras profesiones

que están más reconocidas socialmente y mejor retribuidas. Puede decirse que la única nota que distingue el trabajo fuera de casa del que se realiza en casa es la compensación económica. Tal vez sea por esto que el trabajo del hogar sea considerado no pocas veces como algo secundario en comparación con la actividad profesional y desde luego casi nunca es valorado como un verdadero trabajo profesional.

Si la sociedad valorara ese cuidado y cultivo de la vida humana que se da en cada hogar y por tanto la dedicación al hogar fuera considerada como lo que es, un auténtico trabajo, sería más fácil encontrar un balance adecuado entre los dos mundos. Mientras tanto, la atención de la familia muchas veces es pospuesta para aquellos momentos o tiempos que la actividad laboral deja libres, ocasiones que generalmente son difíciles de encontrar y que quedan muchas veces supeditadas a la vorágine laboral.

Esto también replantea la noción de éxito tan asociado a un nivel de ingresos o de vida. Lo más importante para una familia no son ni el prestigio profesional ni el aumento constante de los medios económicos. Mucho más decisivo es tener tiempo para cultivar los vínculos familiares, sustraerse del estrés actual, atender las necesidades de cuidado de cada uno, tener tiempo libre para compartir con los seres queridos, momentos que se han de crear porque nunca se encontrarán por sí solos.

Asumir esta responsabilidad a nivel personal y familiar implica reconocer que no hay soluciones mágicas ni se puede juzgar desde fuera sobre una situación concreta. A cada persona, a cada familia no se le puede exigir lo mismo del mismo modo que no se puede comparar qué supone la llegada de cada hijo o la pérdida de un ser querido. Lo importante es entender que en una familia cada uno de sus miembros está para los otros, lo cual es un reaseguro y fuente de apoyo frente a las exigencias de la vida diaria.

De la calidad de vida que se da dentro de cada familia depende en mucho la calidad de las relaciones de sus miembros en otros ámbitos de la vida: el trabajo, la escuela, el club deportivo, el voluntariado, etc. De la cultura de

cuidado que se fomente en cada hogar dependerá la calidad de los vínculos que se forjarán en otras esferas de la vida porque no hay que olvidar que el desarrollo solo puede darse si las relaciones y los espacios de cada persona, de cada empresa, de cada comunidad -entre sí y en su relación con los demás- son relaciones y espacios de cuidado.

Que cada persona y cada familia asuma su responsabilidad en el cuidado de sus seres queridos, entendido como un servicio a los demás es algo intransferible e ineludible. Ahora bien, la integración de esa realidad familiar con el trabajo profesional no debe ser entendida como un tema de alcance exclusivamente personal.

Si bien la responsabilidad primera debe ser asumida por cada persona, desde la familia se le pedirá a la empresa que reconozca la contribución que el cuidado del hogar y de los seres queridos supone para el desarrollo de las personas y facilite las condiciones para que puedan asumir esas responsabilidades familiares.

Asumiendo esta responsabilidad compartida, cada organización ha de procurar prestar la adecuada atención a las familias de sus colaboradores, evitando que el trabajo disgregue a la familia e integrándola a sus deberes laborales. La empresa ha de proteger a las familias de los empleados y tiene la responsabilidad de facilitar el equilibrio entre trabajo y familia, ya que ésta gira en torno a la órbita laboral, en cuanto a tiempos, planificación y recursos. La empresa ha de respetar los derechos de la familia y apoyarla pero sin afectar su libertad y autonomía.

Por último, por parte de las familias, una vez asumida su responsabilidad, cabe que exijan una responsabilidad compartida a la sociedad para hacer frente a los problemas que se presentan y muchas veces la superan. Y a nivel social y político debe ser más reconocido el rol importantísimo e insustituible que asumen las familias en términos de desarrollo humano y del que depende la estabilidad familiar, la educación de las futuras generaciones, el soporte en casos de desempleo, el cuidado de las personas mayores

y enfermos y la contribución a la paz y cohesión social. Todo esto constituye un enorme servicio a los demás y a la sociedad hasta tal punto que cuando las familias no se ocupan suponen un peso y un gasto enorme para las arcas públicas. Por eso las personas con responsabilidades familiares necesitan contar con políticas públicas que sin suplir lo que ellas deben hacer, las protejan y acompañen para que puedan asumirlas.

El hombre es un ser relacional. Las relaciones que mantiene llevan a la sostenibilidad si le permiten adquirir una madurez en el desarrollo personal que después se expresarán en un desarrollo integral sostenible, ya sea familiar, social, laboral.

Alcanzar un desarrollo sostenible requiere tener presente el cuidado como un modo de insertarse en el mundo y un compromiso en las relaciones. Para el ser humano este cuidado se inicia y se nutre en el hogar -también en el mismo cuidado de la casa- y en el tipo de relaciones que en él se dan. Se trata de una responsabilidad que no se puede ni se quiere delegar porque compromete lo más valioso que tiene una persona: el cuidado de sus seres queridos.

El reconocimiento de la necesidad de cuidar y ser cuidados junto con la valoración y el agradecimiento a los actores del cuidado -todos lo somos- constituyen el cauce para hacer visible algo invisible: el valor de lo que recibimos.





LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS

La familia de hoy = La sociedad del futuro

Renata Kaczmarska
Coordinadora del Programa de Familia
Naciones Unidas

“La familia es el núcleo de la sociedad. En ella se forma a los hombres y mujeres del futuro. Es la base para que todo ser humano se pueda integrar a la vida social. La familia es de tal importancia para cada persona y para toda sociedad que se han de poner los medios para ayudarla a formar un ambiente acogedor para el pleno desarrollo de todos sus miembros.

Se dice también que la familia es como una célula viva dentro de un organismo mayor, que es la sociedad. Por lo mismo, al ser considerada como una célula, ésta debe ser cuidada. Para eso, se deben crear las condiciones para que las familias puedan cumplir sus funciones y apoyarlas allí donde no puedan hacerlo. Se ha de atender a las familias como unidades en lugar de tratar a sus miembros de forma individual, impulsando políticas familiares que apoyen la conciliación trabajo-familia y la solidaridad intergeneracional para fortalecer la estabilidad familiar.

Sin un buen trabajo no se puede sacar adelante económicamente una familia, pero si se tiene trabajo pero no se cuen-

ta con apoyo para cuidar a los niños, tampoco la ecuación cierra. En muchos casos, lograr el equilibrio entre familia y trabajo es posible gracias a la familia extendida o a la ampliación de licencias o permisos de maternidad y de paternidad como herramienta para implicarse conjuntamente en la crianza y educación de los hijos.

Los programas y las políticas relativas a la familia ofrecen la posibilidad adicional de promover la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en lo relativo a erradicar la pobreza y el hambre, garantizar una vida sana y promover el bienestar a todas las edades. Las políticas que promueven la salud de los niños deben incluir a las familias como los principales cuidadores responsables de su desarrollo. (A/71/61/E/2016/7, p. 60).

Desde la ONU y muy alineados al compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible buscamos que tanto los gobiernos como la sociedad civil y el sector privado tengan mayor conciencia de la importancia de la familia y de la necesidad de establecer más políticas sociales para hacer frente a sus problemas y necesidades actuales. Las políticas públicas deben centrarse en las familias y reconocer las contribuciones que ésta realiza a la sociedad. Las familias son responsables de la socialización de los niños y del desarrollo de aptitudes necesarias para un eficaz desempeño durante su vida adulta a nivel económico, social, público y personal. Dentro de cada familia se construye el futuro de una sociedad.”



LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS

La familia = Pilar de la existencia y de todo país

Guillermo Andino
Periodista

46

“Ser un hombre de medios de comunicación me define pero sin duda el logro más importante de mi vida es haber formado una familia como la que construimos con mi mujer. Ella, junto a mis tres hijos, son mi colchón, mi sostén, el pilar de mi existencia y la fuente de mi felicidad.

Como dice el Papa Francisco es el primer hospital al que uno recurre en momentos complicados y con quienes quiero compartir toda alegría. Nos sentimos muy unidos, galvanizados y contenidos por ese lazo. Integramos un grupo de *whatsapp* que denominamos “Los cinco fantásticos” y es la forma que encontramos para estar comunicados durante el día.

Aunque Ramón tiene dos años y todavía no participa, tenemos su foto y buscamos decisiones consensuadas, damos mucha importancia a lo que Sofía y Victoria pretenden cuando tenemos que tomar una determinación familiar, como decidir el destino de las próximas vacaciones o el plan del domingo. Para mí, el mejor momento del día es cuando vuelvo a casa y me reencuentro con todos ellos.

La familia es un espacio de privacidad y un entorno de confianza que no es fácil hallar en otra estructura. Por eso, más allá de los avatares que ha tenido como institución, mi deseo es que todos encuentren aquella morada donde apetece estar.

Situar a la familia nuevamente al tope, como columna vertebral, brillando e iluminando creo es lo que nos va a salvar y es lo que trato de volcar en los espacios de comunicación en los que participo. Permite construir la plataforma para transmitir valores y educar que nos acompañará a lo largo de nuestro camino por el mundo. Es la base para erigir el país que pensaron nuestros ancestros, precisamente desde la mesa larga que tanto recuerdo cuando era chico, en la que los abuelos estaban a la cabecera y eran sagrados.

Hoy y siempre la familia debe implicar el encuentro con los que uno ama de manera permanente. Si ellos están bien, yo estoy bien y salgo a pelear todos los días a través de mi trabajo para poder darles no solo lo material sino lo más importante que es la enseñanza de vida a mis hijos.

Ese mensaje de superación, de fortalecimiento a través de los vínculos es el que considero debemos propagar. La familia precisa de reconocimiento y protección social y, en ese punto, los comunicadores tenemos un rol ineludible.”



PRIMERA PARTE

02

La responsabilidad desde la empresa

Vínculos empresariales al
servicio de la persona

/ María Elena Ordóñez y Revuelta
IAE Business School
Universidad Austral (Argentina)



Una de las preguntas que ha tenido infinidad de respuestas en el mundo del *management* es sencilla y a la vez profunda: ¿para qué existen las empresas? Muchas de las respuestas pusieron el foco en la maximización de beneficios como la razón de ser de las corporaciones. Las respuestas que se den sobre el fin de una empresa son claves para entender la responsabilidad que asumen. Afortunadamente desde hace ya varios años muchos académicos y la misma experiencia -sazonada con las consecuencias que dejaron los escándalos financieros- han mostrado que la empresa es mucho más que un mecanismo para ganar dinero. De ordinario proporciona bienes y servicios a la sociedad de modo eficiente, genera puestos de trabajo, desarrolla información, innovaciones tecnológicas y formación, fomenta la creatividad para ofrecer nuevas ideas y productos. Se trata de una auténtica organización de personas que trabajan coordinadamente para conseguir no solo ciertas metas o resultados económicos sino un bien común para todos.¹

Si bien lo propio de la empresa es servir con afán de lucro dado que sin él no podría mantenerse viva ni asegurar un futuro, es necesario que existan otros fines unidos a una justa distribución e inversión de los beneficios, que aseguren la sustentabilidad de la organización, que garanticen puestos de trabajo y un beneficio social. “La empresa no es solo un instrumento al servicio del bienestar de los empresarios, sino que ella misma es un bien común de empresarios y trabajadores, al servicio del bien común de la sociedad.”²

La empresa es una comunidad de personas unidas en un proyecto productivo común. Cada organización se encuentra conformada por individuos, que se agrupan deliberadamente, con un interés y estrategia particular y que se conforma a partir de la libre decisión humana. La empresa es una actividad humana que genera un valor agregado, un crecimiento no solo en términos de eficiencia sino también encaminado al desarrollo de las personas: un proceso de transformación humana. Bajo esta premisa, liderar una organización supone un desafío estructural para la comunidad de personas que se asocian para impulsar un proyecto común -económico y social- y lleva consigo un desafío ético porque implica el compromiso con el desarrollo personal de todos los individuos que la conforman.

Siguiendo este camino se reconoce que la empresa es una comunidad viva, al servicio del bienestar y beneficio no solo de los empresarios sino también de todas las personas que la conforman (directivos y empleados); por tanto, al servicio del bien común de estos y de la sociedad. Es un ámbito donde las personas conviven y se relacionan con sus semejantes (jefes, compañeros, subordinados), donde el desarrollo personal no solo ha de ser permitido sino también fomentado. Desde esta perspectiva la actividad económica se encausa al bien de las personas, trascendiendo la visión económica al integrar valores humanos a su propia actividad. Esto lleva a concluir que las empresas están formadas por un conjunto de personas que se coordinan para lograr una finalidad común, unidas con determinados nexos y dispuestas a trabajar en cooperación para lograr objetivos o metas económicas que individualmente no podrían lograrse, al menos, con tanta eficacia.³

En la empresa, la actividad realizada por los empleados es un trabajo de producción, de creación de valor en beneficio propio y común de la sociedad. Nótese que el fin de “la unión empresarial no es -como en la vinculación familiar- la aceptación de las personas nuevas, los hijos, sino de nuevos productos. Las personas no son productos, precisamente por eso son irrepetibles e irremplazables (...) La empresa se puede definir como un modo de organizar la actividad humana que genera un valor añadido.”⁴

Esta distinción en el modo de vincularse entre la persona y la empresa nos ayuda a diferenciarlo del nexo que se da entre la persona y la familia. Entre la persona y la familia hay una relación ontológica, que afecta a la persona misma. Entre los miembros de una familia, lo que vincula es el amor entre cónyuges, entre padres e hijos y entre hermanos. Este tipo de relación, de unidad e intimidad, no se da de igual manera en la empresa, más allá de ser considerada como comunidad de personas. La empresa es una comunidad de “actuar,” determinada por el fin que une a sus miembros. En la familia se da una relación de “existir,” especificada por un hecho natural y la propia existencia.

Ahora bien, aunque el amor no es lo que vincula a las personas en una empresa como pasa en la familia donde cada uno es aceptado y querido por ser quien es, en el ámbito organizacional las personas son elegidas y aceptadas en función de sus cualidades y capacidades laborales. Si bien no se puede hablar de amor entre ellas, como explica Selles, “sí se puede trasladar a la empresa una cualidad que resplandece en la familia: la amistad. Si una empresa es una unión de personas, su primer fin no puede ser externo a ellas, a saber, la producción, sino que debe radicar en un incremento cualitativo de la mutua vinculación,”⁵ la cual se logra con la virtud de la amistad que se consigue con el desarrollo de la confianza mutua. Sin ella, serían inexplicables gran parte de las decisiones empresariales y, en consecuencia, de las interrelaciones entre sus miembros.

Por tanto, si de la familia podemos señalar como objetivo común la procreación y educación de los hijos, se podría decir que la empresa ha de bus-

car también como objetivo la producción de bienes que incrementen el bien común de las familias y las relaciones de amistad que se generan a partir de la interrelación. La empresa es una institución que encarna valores concretos que han de integrarse en todo su operar. Esto implica dar un sentido a la acción humana explicitando unos valores con los que trata de identificar a las personas, perfeccionando los motivos de sus acciones y educándolos en ese sentido.⁶

Una empresa que tenga como eje de su visión a la persona y sus valores, buscará establecer relaciones con sus empleados que vayan más allá de pagarles un sueldo adecuado. Procurará también que puedan trabajar de la manera más agradable, interesándose no solo por sus necesidades técnicas con respecto a su responsabilidad dentro de la empresa, sino también por las cuestiones familiares que lo ayudarán en su desarrollo como persona. De esta manera toda empresa ha de trabajar de manera ordenada y eficiente con el fin de alcanzar, entre los que participan en ella, un objetivo común mediante la aportación personal, que incluye una realidad familiar distinta de cada uno de ellos.

La empresa actual tiene un claro impacto en la sociedad en la que desenvuelve su actividad, no es neutral al entorno en el que incide y, por ende, resulta lógico que asuma la responsabilidad que esto trae consigo. Entre empresa y sociedad se da una interdependencia tal que lleva a una mutua influencia entre ambas. Este tema a lo largo de los años -en especial a partir de mediados de la década del cincuenta- ha suscitado numerosas discusiones e investigaciones por parte de académicos y directivos, al hacerse patente el impacto que se da entre la empresa y sus *stakeholders*. “Hoy existe una amplia bibliografía sobre la interdependencia entre la empresa y diversos grupos sociales de su entorno y la sociedad en su conjunto, con especial atención a las responsabilidades inherentes a la actividad empresarial y en cómo ha de dirigirse la empresa teniendo en cuenta su condición e influencia en la sociedad.”⁷

Toda esta discusión se ha plasmado en el concepto de responsabilidad social empresaria que se ha difundido en los últimos años con mucha fuerza

en todos los países del mundo. Antes de profundizar en él, es preciso aclarar que “aunque solo las personas en sentido propio son sujetos morales de asumir responsabilidades, se puede hablar de responsabilidades sociales de la empresa en sentido análogo.”⁸ De aquí se desprende que, dado que la empresa es una comunidad de personas, se le pueden atribuir ciertas responsabilidades sociales -que no son anónimas ni colectivas al margen de las personas- sino responsabilidades de una comunidad humana. Se puede inferir que las responsabilidades sociales pueden ser asumidas en su conjunto por las personas a cargo de la conducción y dirección de la empresa, y de ahí pasar a hablar de la responsabilidad de la empresa.

Hasta ahora, este compromiso de las empresas con la sociedad se ha centrado principalmente en la responsabilidad social externa (el cuidado del cliente y del proveedor, la ecología ambiental, la lucha contra el trabajo infantil, etc.) Y la actuación responsable de una empresa en el ámbito interno (su relación con directivos y empleados) ha recibido menor atención que la dirigida a los *stakeholders* externos. Una de las razones que se da para explicar este fenómeno es que “hasta hace poco, la calidad del empleo era considerada competencia exclusiva del derecho laboral, el cual se centra, fundamentalmente, en garantizar unas condiciones laborales dignas, como puede ser la no discriminación, la prohibición del trabajo infantil, etc. No obstante, hay muchos aspectos personales que conciernen al empleado y no están regulados por la legislación laboral.”⁹

En el ámbito de las empresas multinacionales, la responsabilidad social empresaria interna juega un papel especialmente relevante a la hora de unificar criterios y políticas en un contexto de internacionalización, ya que la legislación laboral resulta menos efectiva debido a su diversidad en cada país. Asimismo, muchas compañías han adoptado voluntariamente políticas dirigidas a beneficiar a sus empleados con el objeto de marcar una ventaja competitiva en el mercado laboral y atraer talento. Las nuevas generaciones de trabajadores cada vez son más exigentes y demandan condiciones laborales más innovadoras como programas de desarrollo y aprendizaje, participación en la empresa, entre otros. A su vez, generar un ambiente de

trabajo agradable, donde los empleados se sientan comprometidos e implicados, estimula la motivación y aumenta su productividad. Y, en tercer lugar, la unidad o coherencia en el mensaje de lo que implica ser una empresa socialmente responsable, ha llevado a mejorar la situación interna, para tener un discurso creíble frente la opinión pública y mejorar la reputación.

Pero la responsabilidad social interna no debe quedarse en un mero conjunto de beneficios, encaminados a atraer y fidelizar a los empleados, sino que ha de tener un sentido mucho más profundo, dirigido a velar por el desarrollo integral de las personas que la conforman. De ahí que varias empresas hayan iniciado este proceso para ir más allá de lo que establece la ley, integrando de manera más amplia las necesidades de todos, empezando por los más cercanos: los empleados y directivos junto a sus respectivas familias. Efectivamente, la familia es una comunidad humana a la que todos pertenecen y con la que mantienen vínculos y deberes morales muy importantes. “La familia, como comunidad de amor y de vida, es una realidad social sólidamente arraigada y, a su manera, una sociedad soberana, aunque condicionada en varios aspectos. La afirmación de la soberanía de la institución-familia y la constatación de sus múltiples condicionamientos inducen a hablar de los derechos de la familia.”¹⁰ Como afirma Melé, “los derechos de la familia están íntimamente relacionados con los derechos del trabajador, ya que si la familia es comunión de personas, su auto-realización depende en medida significativa de la justa aplicación de los derechos de las personas que la componen.”¹¹

Surge así la familia como un nuevo *stakeholder* de la empresa frente al cual se abre un camino por recorrer para responder a las necesidades reales de las personas y a la vez reconocer la identidad familiar de cada empleado ya sea como padre/madre, hijo/a, esposo/a, hermano/a; abuelo/a, nieto/a. La empresa ha de tener en cuenta a la familia de los empleados porque no se entiende al ser humano sin su dimensión familiar. Poner en el centro a la persona -que es una y hay que considerarla en su totalidad- nos lleva a tener en cuenta a sus familiares y consecuentemente asumir una responsabilidad respecto a ellos. Por lo tanto, el cuidado y la atención de la familia de los

colaboradores se encuentran íntimamente relacionados con los derechos del trabajador.

Ahora bien, cuando se afirma que la empresa ha de reconocer a la familia de los empleados como un *stakeholder*, en primer lugar se está diciendo que:

- La familia es un grupo con legítimos intereses con relación a la empresa.
- Tiene un valor intrínseco por el cual merece considerarse por sí misma.
- Existe una mutua interacción entre la familia y la empresa, que lleva a crear una mutua comunidad de intereses compartidos.

Incluir a la familia de los empleados entre las responsabilidades de la empresa hace más fuerte al concepto actual de responsabilidad social empresarial en general y especialmente en su dimensión interna. Esa preocupación genuina por las personas que integran la organización llevará a potenciar su crecimiento personal, familiar y laboral, acompañando a los colaboradores y a sus respectivas familias con una gestión integral que no solo responda a normativas sino que incorpore a la conciliación como una variable estratégica.

Se trata, en definitiva, de reordenar las prioridades, otorgar primacía al cuidado de las personas que es lo que hace que el ser humano se desarrolle conforme a su propia naturaleza, es decir, que encuentre el equilibrio y la armonía entre su vida personal familiar y laboral y el cuidado de sus familiares y dependientes. Como afirma Nuria Chinchilla, “hoy en día, sin embargo, muchas empresas no son conscientes de que están destruyendo la ecología humana, contaminando su propia organización y la sociedad con prácticas que la dañan y deshumanizan, ya que no permiten que los empleados satisfagan su responsabilidad como esposos o padres, con lo cual se debilitan las familias, la única ‘humanofactoría’ forjadora de capital humano y social.”¹²

Sin dudas, la familia es la primera estructura fundamental a favor de la ecología humana. Por tal motivo, las decisiones y prácticas empresariales

deben respetar los derechos de los trabajadores, lo que conlleva respetar los derechos de cada familia. En consecuencia, la esencia de la familia, sus funciones específicas y derechos propios son una interpelación a la responsabilidad empresarial y no solo un hecho sin más. La empresa tiene verdaderas responsabilidades hacia los familiares de sus colaboradores, las cuales han de asumirse respetando ante todo la libertad y autonomía de empleados y sus respectivas familias.

Surge así el concepto de Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC) entendido como un modelo integral que busca no solo la conciliación familia y trabajo para los empleados de la empresa (que puedan éstos hacer más compatible su vida familiar y sus obligaciones laborales), sino también construir una cultura que implique tomar a la familia de los colaboradores como un nuevo *stakeholder*, de manera inclusiva (no discriminatoria) y que tenga un efecto de expansión en todos los miembros de la organización y hacia fuera de ella.

La Responsabilidad Familiar Corporativa, cuyo modelo fue acuñado por el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School, se centra en la persona, en el cuidado de las relaciones familiares y en el desarrollo del capital humano y social. Las consecuencias de no cuidar a las personas tienen diversos efectos contaminantes. Por una parte, no permite que los empleados ejerzan adecuadamente su rol familiar (que tengan hijos, y/o que cuiden de sus padres y familiares dependientes); y por otra, impide que tengan tiempo para ellos mismos más allá de la jornada laboral para realizar otro tipo de actividades (deportivas, formativas y culturales, etc.) y especialmente tener tiempo para estar con la familia y amigos que, en definitiva, son parte de su vida y felicidad.

Esta contaminación tiene múltiples efectos:

- A nivel social, cada vez hay menos compromisos matrimoniales y más divorcios, la maternidad ha dejado de ser un valor (la fecundidad es cada vez menor con el consiguiente envejecimiento demográfico en la mayoría de los países), cada vez hay mayores problemas de salud e incluso muertes debido a las presiones laborales, hay un incremento del fracaso escolar.

- A nivel personal, cada vez hay mayores niveles de estrés y adicción al trabajo. Todo gira alrededor del éxito profesional, las relaciones sociales, las amistades, el modo de vivir. Al ser esta “epidemia” un mal común de la sociedad contemporánea, en muchos ambientes esta adicción está no solo aceptada sino incluso bien vista.

De la misma manera que hace una década no había un reconocimiento generalizado del papel de las empresas en la contaminación del medio ambiente, en la actualidad muchos directivos ignoran que la gestión de las empresas provoca una “contaminación” de la ecología humana.

Muchas empresas están echando abajo su propia organización y la sociedad, con prácticas que la dañan y deshumanizan, cuando no permiten que los empleados ejerzan su papel como esposos y padres, esposas y madres, como hijos, hermanos y nietos. De este modo se debilita la familia, ese hábitat natural de todo ser humano y principal ámbito de desarrollo de capital social.¹³

Esta es la realidad con la que nos encontramos y que a través del diagnóstico IFREI (IESE Family Responsible Employer Index) de Responsabilidad Familiar Corporativa se busca transformar. Este modelo no es una receta ni una normativa, sino una guía que ayuda a las organizaciones a solucionar los problemas de integración mostrándoles un camino que le permitirá realizar este cambio humanizador.

La Responsabilidad Familiar Corporativa no es otra cosa que “el compromiso de las empresas por impulsar el liderazgo, la cultura y las políticas de flexibilidad y de conciliación que faciliten la integración de la vida laboral, familiar y personal de sus empleados.”¹⁴ Para lo cual, quienes asuman esta responsabilidad han de contar con políticas que faciliten las herramientas necesarias para conciliar las distintas necesidades personales y familiares con las demandas profesionales. A su vez, las empresas que asumen esta responsabilidad, logran un mayor compromiso y satisfacción de los trabajadores e incrementan la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

Para alcanzar estos resultados hace falta contar con líderes que generen e impulsan políticas y prácticas de conciliación e igualdad de oportunidades y con una cultura centrada en las personas, que percibe las necesidades de los empleados y sus familias y articula los medios necesarios para poder satisfacerlas. En definitiva, “la Responsabilidad Familiar Corporativa, como parte fundamental de la responsabilidad social interna, contribuye a construir una sociedad centrada en las personas, en la que mujeres y hombres gozan de las mismas oportunidades y pueden contribuir a crear valor económico, social y ético, haciendo así posible una sociedad más justa, productiva y sostenible.”¹⁵

Como se puede observar y la experiencia de tantas empresas lo demuestra, la Responsabilidad Familiar Corporativa nació para crear un cambio en la cultura empresarial, y claramente ha ido mucho más allá de sus metas iniciales, al haber conseguido involucrar a los organismos públicos, no solo para que sean familiarmente responsables sino también para que, a través de una nueva legislación y políticas públicas, faciliten e impulsen iniciativas más flexibles y más inclusivas con respecto a las familias. Por otro lado, también han participado en el proyecto diversas organizaciones de la sociedad civil interesadas en impulsar las prácticas integradoras.

Todo ello ilustra la clara necesidad de humanizar las organizaciones. Del mismo modo que un buen líder debe en primer lugar ser ejemplar, las organizaciones también deben impulsar que sus empleados puedan serlo en el ámbito profesional y personal. Por ende, al fortalecer a las personas (apoyándolas para que sean buenos trabajadores y cumplan sus roles familiares y sociales), también se está fortaleciendo la cultura organizacional.

En esta interrelación se generan vínculos más sólidos y estables entre los empleados y la empresa. Una vez asumida esta responsabilidad hacia dentro de cada empresa se estará en condiciones de influir en otros, conscientes de que apostar por la Responsabilidad Familiar Corporativa conlleva un cambio de paradigma cultural y social, necesario para la sostenibilidad de la sociedad contemporánea.



LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS

Trabajo decente = Familias sostenibles

Lorenzo Peláez Dorantes
Especialista en Actividades con Empleadores del Cono Sur
Organización Internacional del Trabajo

“Trabajo y Familia son dos conceptos que están íntimamente arraigados en la naturaleza humana. El trabajo permite a las personas ganarse el sustento y tener seguridad económica. Es vital para lograr un crecimiento económico equitativo, la reducción de la pobreza y la igualdad de género. También permite a los ciudadanos participar plenamente en la sociedad y les confiere un sentido de dignidad y valía personal.

El trabajo también consolida las sociedades. Los seres humanos que trabajan juntos no solo aumentan su bienestar material sino que también atesoran un amplio conjunto de conocimientos que constituyen el fundamento de las culturas y de las civilizaciones. Además, cuando todo este trabajo es favorable al medio ambiente, los beneficios se prolongan durante generaciones. En última instancia, el trabajo impulsa el potencial, la creatividad y el espíritu de las personas.

Y así mismo la familia, célula básica de la sociedad, es reconocida como un elemento fundamental para el desarrollo humano y un agente activo de ese desarrollo. Sin embargo, a

menudo se subestima su contribución real y potencial y no se la apoya adecuadamente.

Un trabajo digno puede ser un eslabón fundamental en la cadena que vincula a la familia con el desarrollo. Las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo desempeñan un papel muy importante en la creación de entornos favorables a la familia que, a su vez, son beneficiosos para el mundo del trabajo y para la sociedad.

El trabajo decente se ha convertido en un reto universal y ha sido integrado como parte fundamental de la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para alcanzar en las próximas décadas. Para la OIT el trabajo decente sintetiza las aspiraciones de las personas durante su vida laboral; significa la oportunidad de acceder a un empleo productivo que genere un ingreso justo, la seguridad en el lugar de trabajo y la protección social para el trabajador y su familia.

Es un hecho que las empresas que logran generar relaciones de confianza con los trabajadores, basadas en los principios de la credibilidad, el respeto y la rectitud del empresario, obtienen mejor rentabilidad y ofrecen una receta atinada para lograr una mayor sustentabilidad.

Un elemento más a considerar es el que se refiere a la utilización de las nuevas tecnologías que están transformando los tipos de trabajo que desempeñan las personas y la forma en que lo realizan. El enfoque conceptual del trabajo requiere de una nueva mirada para enfrentar los nuevos retos en un mundo que cambia a gran velocidad.

En este mismo contexto, se requiere revisar el marco en el que operan las empresas con el objeto de alcanzar mejores condiciones para lograr mayores inversiones empresariales y, en consecuencia, se genere una mayor cantidad de empleos.

Todos estos elementos están considerados de manera puntual en esta 4ª edición de esta Guía que nos presenta la Dra. Patricia Debeljuh y que muestra el compromiso de las empresas, de sus dirigentes y de sus trabajadores argentinos, en esta forma digna de asumir los retos que el mundo de la empresa y del trabajo están enfrentando en estos tiempos.”





LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS

Un mundo unido hacia adentro = Una sociedad armónica hacia fuera

Luis Ulla
Director de Investigación y Desarrollo
Instituto Argentino de Responsabilidad
Social Empresaria

“Dime qué tipo de mundo promueves hacia adentro de tu empresa y te diré qué tipo de mundo ha de resultar hacia afuera de ella.” Esta frase que alguna vez le escuché al profesor catalán Josep Lozano, me pareció tan simple y clara como contundente.

El accionar cotidiano de las empresas va influyendo y delineando la manera en que una sociedad estructura su sistema de relaciones. Son precisamente esas decisiones simples, que se adoptan a diario -a veces sin mucha reflexión- las que repercuten en todo el complejo social. Podríamos afirmar que, de ese modo, las empresas tienen una influencia decisiva en el equilibrio y la armonía o en el desorden y la inestabilidad de una sociedad.

Por lo tanto, el primer paso para encarar un proceso de cambio, orientando a la empresa hacia una conducta socialmente responsable, es comprender y aceptar el poder y la influencia que tienen sus decisiones cotidianas. Solo si es capaz de

comprender el poder de cambio que tiene la propia conducta, se podrá orientar las acciones para aportar algo concreto al bien común.

A menudo escuchamos quejas sobre lo mal que estamos como sociedad, de lo difícil que se hace vivir en base a los propios valores y convicciones, de la fuerza -aparentemente irreversible- de un proceso general de degradación de la calidad de la vida en relación.

En la medida en que aumenta nuestra queja, se refuerza la idea de que no podemos hacer nada para transformar la realidad, especialmente porque ésta se define solo por la conducta de los otros. Y es ahí cuando caemos en la trampa de atribuir toda la culpa a los demás anulando la posibilidad de cambio porque éste depende del otro. Si es así, ocurrirán dos cosas: nosotros perderemos la esperanza de cambio; y lo peor, las cosas que nos desagradan, jamás van a cambiar.

Una perspectiva diferente se abre cuando aceptamos que muchas de las cosas que pasan, ocurren también por nuestra acción u omisión. Si esto es así, lo que hagamos o dejemos de hacer transformará o conservará la realidad.

Es precisamente en este ámbito, en donde la opción de transformarnos gradual y sostenidamente en una empresa familiarmente responsable, nos abre un enorme marco de posibilidades para concretar aportes decisivos, ayudando a construir una sociedad mejor desde nuestras decisiones cotidianas.

No son las acciones extraordinarias las que cambian profundamente la realidad, sino la calidad y la coherencia de las acciones ordinarias, éstas que decidimos y hacemos todos los días son las que realmente cambian el mundo, porque empiezan cambiándonos a nosotros.

Si queremos para nosotros y para los demás una sociedad que sea capaz de vivir en armonía, equilibrio y felicidad, es imposible no pensar en las familias de los empleados de la empresa como uno de los públicos estratégicos más influyentes. En este sentido, bienvenida sea esta nueva edición de la guía de buenas prácticas.

Ella no solo nos permite saber qué nivel de avance hemos alcanzado en Argentina, sino que fundamentalmente se transforma en una guía orientadora de las decisiones correctas a adoptar. Darle un pronto uso es, sin duda, una forma de aprovechar de la mejor manera lo que siempre esperamos para demostrar lo que somos: una buena oportunidad.”





PRIMERA PARTE

03

La responsabilidad desde la sociedad

La familia, pilar de las políticas
sociales y públicas

/ Victoria Morales Gorleri
Subsecretaria de Responsabilidad
Social para el Desarrollo Sostenible
Ministerio de Desarrollo Social de la
Nación Argentina



En el año 2015, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) aprobó los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, los cuales invitan a trabajar juntos -empresas, Estados y organizaciones de la Sociedad Civil- para erradicar la pobreza, el trabajo infantil, garantizar la paz de las comunidades, promover la transparencia y el cuidado del ambiente y la protección de nuestros recursos naturales. Alcanzar estas metas supone respuestas multisectoriales y esfuerzos compartidos para que el desarrollo sea sustentable e inclusivo.

Este desafío se presenta en un mundo en el que el modelo tradicional de familia está en crisis, es cuestionado y repensado, donde los roles han cambiado, y al mismo tiempo, el viejo paradigma de hacer negocios sin pensar en las comunidades y en las personas que forman parte de las organizaciones, queda obsoleto. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible nos invitan a repensar la estrategia de negocios para convertirla en un modelo que sea sostenible, que visibilice a las personas, que entienda los intereses

y necesidades de todos los involucrados incluyendo a los proveedores y a los clientes, que pueda retener el talento, y que tenga un impacto social y ambiental positivo. El reto está en que todo esto se alcance no a costa de un excesivo esfuerzo financiero para las empresas sino a través de ellas, que son el motor de nuestro país y las que pueden generar oportunidades de futuro.

Hoy, la Responsabilidad Social se encuentra ante el desafío de alcanzar el Desarrollo Sostenible de nuestras comunidades, de llevar este nuevo paradigma a cada sector, a cada tipo de organización, para que esta gestión integral se desarrolle teniendo en cuenta la realidad de la comunidad en la que está inserta cada empresa, el control sobre la cadena de proveedores y las demandas de los grupos de interés.

Pero es tan importante para una organización pensarse hacia afuera como hacia su interior. Por eso es momento de poner en la agenda de las empresas una cuestión tan relevante como lo es la conciliación entre la vida privada-vida profesional; un tema que nos toca a cada uno de nosotros, que estamos siempre tratando de encontrar el equilibrio entre nuestra pasión por el trabajo y el amor por nuestros seres queridos.

En la familia las personas encuentran la primera comunidad de vida, de convivencia y de educación. De ahí que, como manifiesta la OCDE, las familias sean la piedra angular de la sociedad. “Tienen un papel económico central. Son un motor crucial de solidaridad. Y proporcionan protección y seguridad contra las dificultades. Las familias ofrecen identidad, amor, cuidado y desarrollo a sus miembros.”¹

La familia es la institución más importante de una sociedad, es a lo que tenemos que apuntar para cualquier tipo de desarrollo pero, sobre todo, para el progreso de una sociedad. Si queremos que nuestro país crezca y avance, tiene que haber familias que puedan acompañar los sueños de sus hijos, que puedan concretar sus expectativas de desarrollo, que tengan una vivienda y las necesidades básicas de salud y educación satisfechas.

Existe una estrecha relación entre familia y sociedad. Así como es importante la participación de la familia en la sociedad no es menos relevante que la sociedad cumpla con su deber fundamental de respetar y promover a la familia valorando adecuadamente el aporte al desarrollo social que ella hace.

La familia es necesaria para la propia subsistencia de la sociedad y de ahí se deriva la responsabilidad de acompañarla y sostenerla, emprendiendo acciones para fortalecer su rol.

La familia tiene derecho a que la sociedad en su conjunto y representada por los poderes públicos, la apoyen porque en ella se genera capital social por eso toda ayuda a la institución familiar constituye la inversión más rentable para el conjunto de la sociedad. Porque por más que se hable mucho de la crisis de las familias, la realidad indica que se trata de la institución social más antigua y que más tiempo ha perdurado entre nosotros y la que más futuro tiene.

La percepción de las relaciones que se dan entre la sociedad y la familia nos muestra que el Estado no puede ser indiferente a las decisiones que éstas toman ni a las nuevas necesidades y demandas a las que se enfrentan.

La familia, si bien procede de una decisión personal (dimensión privada), es necesariamente social (dimensión pública) ya que desempeña funciones sociales vitales. Esta dimensión pública debe ser reconocida, valorada y apoyada por la sociedad y el Estado a través de un marco social, legal y jurídico que proteja, estimule y favorezca su desarrollo.

El reconocimiento de ambas dimensiones de la familia -privada y pública- es la base para poder establecer una relación equilibrada entre la sociedad y la familia y de alguna manera están presentes en los Objetivos de Desarrollo Sostenible que nos propone la ONU. Desde la agenda pública, tener en cuenta a las familias en la aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible supone un potencial para acelerar los logros de muchos objetivos relacionados con el bienestar de los ciudadanos.

Responsabilidad social y balance vida laboral-familiar

Cada uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible está vinculado con la familia. Cuando hablamos de poner fin a la pobreza y al hambre, de salud y bienestar, de educación de calidad, de igualdad de género, de mejorar el ambiente, de trabajo decente, de reducción de las desigualdades y de instituciones sólidas sin dudas estamos hablando de la familia. La primera institución, dentro de un Estado. La familia es el primer lugar de socialización de niñas y niños y parte fundamental de la sociedad.

La modernidad ha traído cambios económicos, sociales y culturales que se ven reflejados en la institución familiar. Pasamos de la tradicional división de tareas a un nuevo paradigma donde la mujer ha logrado ampliar progresivamente sus derechos -y responsabilidades-, incorporarse al mundo laboral y a la toma de decisiones, compartiendo con el varón las tareas del hogar y el cuidado de dependientes. Surgen las familias monoparentales, las familias con parejas de un mismo sexo, existe un retraso de la edad en la que se contraen responsabilidades familiares y emancipación, un aumento de la esperanza de vida y una reducción de la tasa de natalidad.

Estos cambios fueron acompañados por la transformación de los empleos y la aparición de nuevas generaciones que nacieron en un mundo en donde la realidad pasa por la tecnología, con distintos consumos y nuevos ideales e intereses que coinciden poco con los de sus padres. Los *millennials*, aquellos jóvenes nacidos entre 1980 y el 2000, están cambiando el mercado laboral y representarán el 56% de la fuerza laboral para el 2020.² Conforman una nueva generación de jóvenes que están insertos o comenzando a dar sus primeros pasos en el mundo del trabajo y no son seducidos por la rutina y la proyección de una carrera laboral a largo plazo. Los valores tradicionales que el mercado promovía ya quedaron obsoletos para ellos. La motivación la encuentran en propuestas innovadoras, flexibles y una cultura democrática dentro de la organización de la cual forman parte.

Así como el consumidor se volvió más responsable y está mucho más informado sobre lo que compra, lo mismo sucede con una persona que busca ingresar a un nuevo trabajo. Las iniciativas para el cuidado del ambiente, de la vida saludable, la preocupación por la integridad física y la flexibilidad para no descuidar la vida personal fuera del trabajo son algunas de las características que anhela esta generación. Los empleadores y las empresas, grandes o pequeñas se enfrentan así al desafío de buscar la forma de entenderlos, atraerlos y que ese talento captado no se les escape.

Las empresas han comprendido que sus actividades no pueden ser aisladas; existe una interconexión entre el negocio de la compañía y su comunidad. Esto ha generado que puestos como Gerente de Responsabilidad Social o de Sustentabilidad, que hasta hace 10 años no existían, hoy formen parte de las empresas líderes. Los dirigentes de estas empresas deben asegurarse que su primordial grupo de interés y el más influenciado por sus prácticas y políticas sean sus empleados. Estos líderes deben entender, comprometerse y actuar proactivamente a favor de la agenda de Responsabilidad Social de la empresa y de sus empleados.

Estas tensiones están generando altos costos para las empresas, en especial para las PyMES. Es por eso que debemos promover políticas de conciliación entre los ámbitos laboral y familiar, que no signifiquen un esfuerzo financiero excesivo para las organizaciones. Debemos trabajar para que, a través de ellas que son el motor de nuestro país y que representan el 98% del sector productivo, podamos asegurar el buen funcionamiento del mercado de trabajo y la productividad de las empresas garantizando posibilidades de desarrollo humano de nuestras comunidades.

Políticas públicas para el desarrollo familiar

El cambio no es fácil, y los cambios de paradigma, menos aún. Pero entendiendo que cada decisión que tome una empresa es plausible de generar un

impacto positivo en la economía, en el ambiente y en la sociedad, es que desde la Subsecretaría de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación trabajamos junto a empresas y organizaciones de la sociedad civil para promover organizaciones socialmente responsables que asuman y difundan mejores prácticas de conciliación trabajo y familia.

Para nosotros como estrategia de sustentabilidad entendemos que la familia es fundamental y en esto las empresas tienen un rol clave con sus colaboradores. Por ello trabajamos en distintas iniciativas para que la responsabilidad social empresaria también se extienda a la vida de sus empleados y a cuidar a sus familias. Esto incluye desde tener un sueldo digno, poder compartir tiempos con su familia, acceder a servicios básicos de salud, es decir, todos los derechos laborales exigidos por la ley pero a partir de ahí hay más numerosas iniciativas, muchas de ellas recogidas en esta publicación, que van más allá de respetar la normativa.

Asumir esta responsabilidad implica entender que los vínculos familiares son los que nos sostienen. Además está comprobado y estudiado que si una familia, independientemente de cómo sea su composición, se apoya en vínculos sólidos, basados en una relación de afecto, si hay preocupación por cuidarlos, el desarrollo de cada ser humano es mucho mejor: hay menos posibilidad de adicciones, de violencia, de delincuencia y otras situaciones complejas socialmente que no solo perjudican a cada persona y a su familia sino también tienen un alto costo social.

Desde el Gobierno Nacional se trabaja en la protección de la familia como eje fundamental de las políticas públicas ya que entendemos a la familia como motor fundamental para el desarrollo de nuestro país.

En esa línea, es que tomando como base la experiencia de la herramienta IFREI y en un trabajo articulado con el Centro Conciliación Familia y Empresa del IAE Business School, buscamos revalorizar la tarea del hogar en la sociedad, promover el desarrollo de la familia para que pueda cumplir

mejor sus funciones y acompañar a los más jóvenes en la construcción de un proyecto de vida que les permita tener oportunidades de futuro.

El Foro de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible es otro claro ejemplo de ello. Se trata de una red colaborativa y creativa de innovación social, donde el gobierno, las empresas y las organizaciones de la sociedad civil que forman parte, co-creamos proyectos para el desarrollo de las familias y de las comunidades en mayor situación de vulnerabilidad de nuestro país pensando estrategias y acciones a mediano y largo plazo que aseguren un crecimiento sostenible para todos.

La dinámica de encuentros se da a través de mesas de trabajo: Infancia, Adolescencia y Juventud, Mujer, Empleabilidad y Comunidades Sostenibles. Estas mesas están integradas por organizaciones del sector privado, social y público que deseen y puedan contribuir de manera operativa a los objetivos definidos al momento de la creación de cada una de ellas.

La idea es acompañar el trabajo que viene realizando las empresas y las organizaciones de la sociedad civil desde sus áreas de responsabilidad social y potenciarlo de manera conjunta para que el impacto se multiplique y llegue a más personas.

Todos los proyectos que surgen en el Foro se diseñan y planifican para elaborar su plan de trabajo o acción y luego son renovados a medida que se concretan o dan por terminados según su plan de origen.

Asimismo, desde el Registro Único de Organizaciones de Responsabilidad Social (RUORES) distinguimos a aquellas organizaciones que vienen desarrollando acciones en materia de Responsabilidad Social y las asistimos técnicamente para que puedan incorporar buenas prácticas que promuevan la conciliación vida familiar-desarrollo profesional.

Para el Estado Nacional, acompañar a las organizaciones en este proceso resulta fundamental para que puedan diseñar programas de conciliación de la

vida laboral y familiar, promuevan acciones que permitan prevenir y eliminar la discriminación contra las mujeres y los hombres con responsabilidades familiares y crear una cultura favorable a la familia en el lugar de trabajo.

Aún queda un largo camino por recorrer. Es necesario establecer marcos jurídicos que equilibren el trabajo y la vida familiar para garantizar las responsabilidades compartidas entre los miembros de la familia, el Estado y el sector privado.

Hoy los Objetivos del Desarrollo Sostenible nos brindan la oportunidad de trabajar juntos -empresas, Estado y la sociedad civil- para empoderar a las familias, reconocer los aportes sociales y económicos que hacen a la sociedad y eliminar los obstáculos a la participación activa de las familias y de las empresas en la comunidad.

A la hora de diseñar las distintas políticas públicas, esto implica considerar que los destinatarios de las mismas no son individuos aislados sino personas que viven en familia. Se trata, en definitiva, de reconocer el bien que supone para todos que la sociedad se construya desde dentro, es decir, desde el seno de cada familia.





LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS

Cooperación familia-empresa = Articulación público-privada

Héctor Rocha
Profesor Titular Política de Empresa
IAE Business School

76

“¿Es necesaria la cooperación público-privada para conciliar empresa y familia? La respuesta a esta pregunta justificaría invertir tiempo en leer lo que sigue. Para alcanzar una respuesta tenemos, primero, que aclarar qué se entiende por familia, empresa, y cooperación pública privada y, segundo, ver en la realidad desafíos que requieran que las tres se alineen armoniosamente.

La familia es una comunidad de vida y amor formada por los esposos para vivir la vocación matrimonial: amor mutuo, procreación y educación de los hijos.

Asimismo, la empresa es una comunidad de personas que cooperan para la creación y distribución de riqueza, la satisfacción de necesidades reales a través de la provisión de bienes y servicios y el propio desarrollo personal, contribuyendo de esta manera no solo a su propia continuidad sino también a la sustentabilidad de las comunidades y del medio ambiente en el cual realiza sus actividades.

Vemos que en ambas realidades, familia y empresa, la cooperación es parte esencial de las mismas. Cooperar es trabajar en conjunto. La realidad exige cooperación cuando no se pueden lograr ni procesos ni resultados trabajando individualmente. La necesidad de cooperación entre la empresa y la familia es lo que justifica la existencia del Centro Conciliación Familia y Empresa del IAE.

Ahora bien, queda pendiente justificar la participación del sector público para crear un ámbito de cooperación público-privada que potencie la relación entre familia y empresa. Y es aquí que necesitamos identificar desafíos que requieren dicho ámbito. Uno de los principales desafíos identificados tanto científica como filosóficamente es el de la presencia de los padres en el hogar, tal como lo demuestran los reportes del *think tank Child Trend*.

Las empresas intentan poner su grano de arena en la solución de este desafío flexibilizando horarios y lugares de trabajo, pero esto no alcanza para contar con padres presentes. Dos alternativas para una mayor presencia de los padres en sus hogares son las políticas de responsabilidad social empresarial, a costo de las empresas, o la necesaria cooperación pública-privada.

No es una cuestión de provisión de fondos públicos, sino simplemente de ver la realidad: si de acuerdo con la evidencia empírica citada, los matrimonios con padres presentes generan hijos con mejores rendimientos escolares, menores tasas de delincuencia y de embarazo juvenil, esto repercute

no solo en sociedades más desarrolladas humana, familiar y empresarialmente sino también en obtener ahorros de fondos públicos destinados a las áreas de educación, seguridad y salud.

Este es entonces el primer escalón de la cooperación pública-privada y uno de los desafíos a encarar desde el Centro CONFyE y su grupo de empresas comprometidas con la responsabilidad familiar corporativa: identificar los desafíos familiares relacionados con las empresas y que no pueden ser resueltos trabajando por una sola empresa o sector.

A partir de allí, co-diseñar con el sector público las políticas necesarias para el desarrollo de la célula básica de la sociedad: familias sanas, sólidas y comprometidas con su misión, como lo fomentaba San Juan Pablo II cuando animaba a las mismas: Familia, sé lo que eres!”





LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS

Redes de cooperación = Sociedades prósperas

Kalena de Velado
Presidente
Fundación Empresarias por la
Responsabilidad Social

“Alineados a la Cuarta Revolución Industrial centrada en las personas, desde la Fundación EMPREPAS nos planteamos establecer dentro de la comunidad de negocios de Centro América una cultura amigable hacia los empleados y sus familias, de tal manera que los considerasen un *stakeholder* dentro de la estrategia corporativa y un eje importante para la buena gobernanza del negocio.

En el año 2012 la Dra. Patricia Debeljuh llega a nuestro país con su experiencia, entusiasmo y magnanimidad para ayudarnos a impulsar en y desde El Salvador la adopción del concepto de Responsabilidad Familiar Corporativa entre las empresas salvadoreñas.

Gracias a la rica trayectoria de CONFyE con empresas argentinas recopilada en publicaciones como ésta, logramos el 2 de octubre del 2016 lanzar la primera edición de la guía de buenas prácticas de mi país: ‘Hacia el balance de vida,

trabajo y familia.' Este documento recoge la experiencia de diez empresas salvadoreñas, pioneras y referentes, que comparten sus buenas prácticas y el proceso desarrollado para asumir en su cultura corporativa la responsabilidad familiar.

Gracias al apoyo de la OIT y de la ANEP y del IESE, pudimos concretar el sueño de instalar en la sociedad salvadoreña una cultura familiarmente responsable en el sector productivo local y, desde El Salvador, apuntalar los esfuerzos que ya se vienen haciendo en otros países de la Región Centroamericana, especialmente en Guatemala y Costa Rica.

Gracias a esta red de cooperación podemos decir que el mundo de los negocios y la economía son ahora ámbitos más acordes con la dignidad personal de los talentos a través de una competitividad más humana.

Cuando se mira la competitividad desde una mirada de cooperación y co-responsabilidad entre todos los actores, sea empleado y empleador; entre varón y mujer; entre empresa y sociedad, se puede llegar a novedosas formas de solucionar viejos problemas.

Facilitar una cultura de corresponsabilidad es una condición efectiva de cambio que se traduce en ambientes laborales que apoyan a la familia de los colaboradores y ofrecen igualdad de oportunidades para todos.

La cultura de corresponsabilidad ofrece un marco estratégico que debe ser incluido por el Estado, la empresa y la familia y permite la co-creación de ideas, experiencias y herramientas para que nuestras sociedades alcancen su desarrollo.

Prueba de ello son las 30 acciones concretas realizadas en estas diez empresas salvadoreñas que han impactado en términos positivos en la calidad de vida de más de 15.000

trabajadores, influenciando indirectamente al menos en otras 55.000 personas que viven en sus hogares.

Estamos convencidos que este logro no sería posible sin la generosa y desinteresada colaboración del Centro Walmart Conciliación Familia y Empresa (CONFyE) y su equipo dirigido por la Dra. Patricia Debeljuh, quien ha hecho de El Salvador su segunda patria, a la cual arribó 10 veces desde 2013 al 2016, acompañando con su experiencia y entrega incondicionalmente la formación del equipo local de la Fundación EMPREPAS.

Esperamos seguir soñando para llegar a 50 empresas en el año 2030, como un aporte del sector productivo salvadoreño al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, mostrando la importancia de las familias porque si ellas están sanas y fuertes, El Salvador tendrá asegurado un futuro lleno de prosperidad, empresas pujantes y oportunidades para nuestros hijos e hijas.

Ojalá también que la experiencia salvadoreña traspase nuestras fronteras y llegue también a otras familias centro-americanas y que en nuestros países redescubramos que es a partir de la familia como se construye una sociedad próspera y una economía a la medida del hombre.”





PRIMERA PARTE

04

Premio “Hacia una empresa familiarmente responsable”

/ Fundación Padres



Desde el año 2009, la Fundación Padres, con el apoyo académico del Centro Conciliación Familia y Empresa del IAE Business School, organiza el premio “Hacia una empresa familiarmente responsable.” El objetivo de esta distinción es impulsar a las empresas a fomentar una nueva forma de trabajo que permita articular el círculo laboral, familiar y personal de los colaboradores bajo el marco de las necesidades de la sociedad actual.

Se trata de reconocer las buenas prácticas corporativas y a los líderes que las promueven, apoyando con compromiso e innovación una mejor calidad de vida laboral.

En el año 2010 el premio fue declarado de interés nacional por la Honorable Cámara de Diputados de la Nación Argentina. La edición del año 2016 contó con el apoyo institucional de la Subsecretaría de Responsabilidad Social, área dependiente del Ministerio de Desarrollo Social.

Diseño

El premio fue diseñado especialmente por los hermanos Jorge Pablo y Diego Pallarolls. Realizado en bronce, es una pieza que simboliza la conciliación y expresa los dos valores centrales que se quieren reconocer: el Trabajo y la Familia.

La imagen del trabajo ha quedado plasmada en la forma y la de la familia en el espacio o contraforma. Las dos dialogan sin confrontación.



Los artistas quisieron también reflejar la unidad, por eso representaron a la persona que si bien tiene una dimensión familiar, personal, laboral y social, es siempre una. Y a la empresa que teniendo variedad y diversidad de tareas, objetivos y funciones, es también una. Por esta razón el diseño es un solo objeto: Trabajo y Familia asociados en una misma pieza.

Pero a la vez, los artistas quisieron diferenciar el uno del otro, tratando de expresar que en la unidad no deja de haber riquezas personales y que la idea de conciliar esos dos ámbitos no implica atomizarlos sino armonizarlos.

La figura compuesta por líneas rectas representa la imagen de una fábrica, lugar arquetípico del trabajo, y lo hace con trazos firmes porque se trata de un ámbito estructurado y organizado. En ella, a su vez, se abre una puerta con forma de familia -con líneas curvas y sensibles, símbolo de los vínculos afectivos que une a sus miembros- bajo la cual se encuentra la figura de una persona, cuya proyección es, precisamente, la familia.

Con palabras de los artistas que captaron muy bien el espíritu del premio “no se pretende que ambas partes compitan entre sí sino que todas aporten a la belleza de la obra.”

Categorías

Las categorías en las cuales son reconocidos tanto las mejores prácticas empresariales como los líderes comprometidos son:

Categoría A	Grandes Empresas, con más de 500 empleados
--------------------	--

Categoría B	Empresas con menos de 500 empleados
--------------------	-------------------------------------

Categoría C	Entidades Públicas y Organizaciones del Tercer Sector
--------------------	---

Jurado

El premio cuenta con un jurado, de carácter independiente, que cada año está compuesto por diversas personalidades de reconocido prestigio en nuestra sociedad.

Asimismo, integran el Jurado con voz pero sin derecho a voto, un representante del Centro Conciliación Familia y Empresa del IAE Business School y un miembro de la Fundación Padres. La decisión del jurado es inapelable y se reserva el derecho de verificar la información proporcionada por las empresas e instituciones participantes.

Empresas reconocidas VII Edición del Premio Año 2015

En esta edición el jurado decidió otorgar una **MENCIÓN ESPECIAL** a **TELEFONICA de ARGENTINA** por su práctica de LICENCIA EXTENDIDA POR MATERNIDAD para las mamás cuyos bebés quedan internados luego del nacimiento. La licencia con goce de sueldo se extiende por todo el tiempo que dure la internación del bebé.

El jurado destacó la sensibilidad de la empresa para apoyar una situación difícil dando a las madres la posibilidad de pasar más tiempo con su bebé y con su familia sin tener que pensar en un regreso a su trabajo por una cuestión económica.

CATEGORÍA A: Grandes Empresas con más de 500 empleados

LIMPIOLUX recibió este reconocimiento por su **COMPROMISO CON LAS FAMILIAS**, a través de distintas iniciativas como el programa de concientización con colaboradores y sus familias y el apoyo a la educación para mejorar las oportunidades del futuro de los hijos y familiares de los colaboradores.

El jurado destacó que esta empresa invita a sus colaboradores, clientes y proveedores a trabajar juntos por los derechos de los niños y el fortalecimiento de los vínculos familiares y articula diversas acciones con el sindicato, con varias asociaciones y con otras empresas de su sector.

SECURITAS fue galardonada por su **SERVICIO DE ORIENTACION Y PRIMERA ESCUCHA**, una iniciativa que ofrece contención a los colaboradores y sus familias frente a situaciones críticas y a las diferentes contingencias de la vida, de forma tal que tengan acceso a la respuesta más adecuada frente a cada problemática y puedan tomar decisiones informadas al respecto. El jurado valoró el alcance del programa que contribuye directamente al desarrollo de todos los trabajadores y su entorno familiar.

CATEGORÍA B: Empresas con menos de 500 empleados

RIZOBACTER recibió la distinción por su programa **FAMILIARIZARTE** mediante el cual se realizan jornadas recreativas relacionadas con el arte dirigidas a todos los hijos de los colaboradores. El jurado destacó que esta práctica fomenta el servicio de pertenencia del personal acercando la familia a la empresa a través del arte.

CATEGORÍA C: Entidades del Ámbito Público y del Tercer Sector

Dentro de esta categoría recibió una **MENCION ESPECIAL** el **MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL DEL GOBIERNO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES** por su **EQUIPO DE LACTARIOS Y APOYO A LA LACTANCIA MATERNA**. Esta iniciativa, articulada desde la Subsecretaría de Promoción Social, desarrolla tareas de difusión y prevención para las mujeres en período de embarazo, de amamantamiento fomentando la importancia y los beneficios de la lactancia materna durante los primeros años de vida. El jurado destacó que esta iniciativa articulada con distintos programas contribuye a que la familia sea fortalecida desde todos los aspectos.

Empresas reconocidas VIII Edición del Premio Año 2016

CATEGORÍA A: Grandes Empresas con más de 500 empleados

FARMACITY recibió el premio por su práctica de FLEXIBILIDAD PARA MADRES Y PADRES. A través de esta iniciativa se permite reducir hasta dos horas la jornada laboral de los colaboradores que son padres y madres durante los primeros cinco años de vida de sus hijos.

El jurado valoró esta iniciativa por brindar la posibilidad de reducción de la jornada laboral en un contexto donde no es fácil que las empresas ofrezcan trabajos *part time* para favorecer el pasar más horas diarias en familia y que estuviera enfocado también a los padres como una manera de apoyar la corresponsabilidad en el reparto de las tareas de cuidado.

Esta práctica se articula con otras que ofrece la empresa, como la licencia por paternidad extendida, la reincorporación progresiva de las madres luego de la licencia por maternidad y encuentros de diálogo y acompañamiento para padres en la crianza de sus hijos.

KIMBERLY CLARK fue reconocida por su práctica VIAJES DE NEGOCIOS PARA MADRES LACTANTES. A través de esta iniciativa se busca apoyar la lactancia materna brindando a aquellas madres que están en período de lactancia y deban realizar por su trabajo viajes de negocios pueden optar entre no realizar ese viaje o bien viajar con un acompañante y su bebe con todos los gastos a cargo de la compañía.

El jurado destacó esta práctica innovadora por apoyar la lactancia materna, por ayudar a generar un cambio cultural dentro de la organización al dar la opción de decidir no viajar ya que expresamente indica que la directiva que no acepta viajar no se verá afectada en su trabajo, por dar la oportunidad de que un viaje de trabajo sea también familiar.

Finalmente el jurado destacó que esta iniciativa que surgió en Argentina y tuvo alto impacto haya sido tomada como modelo para ser implementada como una política mundial de la compañía.

CATEGORÍA B: Empresas con menos de 500 empleados

PRUDENTIAL SEGUROS fue galardonada por su COMPROMISO CON LAS FAMILIAS DE SU FUERZA DE VENTAS. A través de distintas iniciativas la empresa involucra a las familias de su fuerza de venta desde inicio de la relación laboral, pasando por su crecimiento y desarrollo profesional hasta el acompañamiento en su retiro. Dentro del proceso de selección se da a conocer la empresa a la familia del nuevo empleado, durante el desarrollo profesional se invita a cada familia a compartir los logros y participan en la ceremonia de su promoción. Asimismo anualmente la empresa organiza una Convención Anual de reconocimiento e incentivo para la fuerza de venta.

Aquellos mejores calificados de cada operación en el mundo participan acompañados por su familia con todos los costos del viaje a cargo de la empresa. El jurado reconoció estas prácticas por haber integrado a las familias de sus colaboradores a sus políticas de gestión, pensando en todas las etapas de la relación laboral, desde su inicio hasta el acompañamiento que se da a la persona y a su familia en el momento de la jubilación. Se destacó también que es una práctica dirigida a la base de la pirámide de la empresa, que tiene una aplicación de 10 años y que favorece que la familia conozca el ámbito laboral y participe en los logros profesionales y sea parte a la hora de los reconocimientos.

Líderes reconocidos

Entre las bases del premio se establece de manera opcional, la posibilidad de que las empresas presenten propuestas de líderes referentes de la temática y

que se destaquen por el compromiso con una gestión familiarmente responsable. En esta edición recibió esta distinción **MARIANA IBERO DIRECTORA DE CAPITAL HUMANO DE FARMACITY.**

Mariana es madre de cuatro hijos que a lo largo de su trayectoria priorizó su rol materno sobre su rol profesional. Más aún, fue precisamente su maternidad la que la interpeló en la búsqueda personal de un balance que fuera sano para su familia, sus hijos y su desarrollo laboral.

Cuando nació su primera hija dejó su cargo como Gerente de Comunicación en una empresa porque le demandaba demasiadas horas lejos de su hija y armó su propia consultora que le permitió continuar su desarrollo profesional y multiplicar su rol de madre con la llegada de sus otros tres hijos. Ella misma reconoce que su rol como mamá le ha permitido desarrollar competencias de empatía, escucha, entrega, y servicio que le han servido luego para su trayectoria profesional.

Desde el año 2013 es Directora de Capital Humano de Farmacity y desde su llegada ha liderado la transformación cultural de la empresa en donde la familia y el respeto integral de cada persona son sus pilares. Ha sido la promotora de la búsqueda de un equilibrio entre familia y trabajo tanto para hombres como para mujeres, comprometiendo a los accionistas y directivos e impulsando prácticas y beneficios para apoyar a las familias de los más de 6000 empleados.

Tres años después y gracias a su liderazgo transformador, hoy el compromiso por la conciliación trabajo-familia de los colaboradores es un pilar de la organización.



LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS

La familia, la mejor empresa = La empresa, aliada de la familia

María Pía del Castillo
Directora Ejecutiva
Fundación Padres

“El trabajo más productivo es aquel que sale de una persona contenta,” decía Víctor Pauchet. Desde hace más de 15 años, Fundación Padres trabaja para la concientización y formación de padres presentes, focalizados, ocupados y dotados de herramientas conceptuales y prácticas para ejercer la más crucial de las misiones: ser guías de las generaciones futuras en el insustituible e insuperable ámbito de la familia.

Estamos convencidos de que no hay empresa más importante para la construcción de una sociedad que la familia. Por este motivo entendemos la importancia de distinguir a aquellas empresas que asumen el compromiso de desarrollar prácticas a favor de sus empleados y sus familias como así también a los líderes comprometidos con la gestión de empresas familiarmente responsables.

Comprender la necesidad de conciliar las necesidades de los empleados y sus familias con las de la compañía, entender la importancia de la capacitación como apoyo de una paternidad y maternidad responsable y generar motivación laboral frente

a la propuesta de proyectos personales atractivos son objetivos primordiales para obtener esta distinción que busca impulsar en las empresas nuevas formas de trabajo que permitan articular el círculo laboral, familiar y personal de los colaboradores bajo el marco de las demandas de la sociedad actual.

Son las buenas prácticas corporativas y la responsabilidad de los líderes las que promueven la conciliación de la vida familiar, personal y laboral sembrando con compromiso e innovación una mejor calidad de vida.

Los colaboradores son una sola persona que trabaja y tiene un entorno familiar que afecta su desempeño positiva o negativamente. Hay una relación significativa entre su salud personal y familiar y su productividad y esto tiene implicancias en el clima interno de la compañía.

Pasados nueve años de la realización de este Premio podemos decir que el desafío de las empresas de crecer en la conciliación trabajo y familia es un sueño hecho realidad en nuestro país y que cada día tanto el sector público como el privado reconocen la importancia que tiene para sus colaboradores y su realización, la armonía entre su vida personal y su vida profesional.

Mejores Padres, Mejores Hijos, Mejores Argentinos, es una realidad cada año, al entregar esta distinción, siendo ésta una herramienta más para el perfeccionamiento personal y familiar y para el fortalecimiento de la paz social.”



LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS

La familia como grupo de interés = Fortalecimiento de la sustentabilidad

Leonardo Hernández
Coordinador de Comunicación
Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible

“Si pensamos a la sustentabilidad como modelo de gestión transversal a toda la compañía es lógico que la estrategia de Recursos Humanos se encuentre íntegramente atravesada por ella. Esto implica promover prácticas, políticas y procesos sustentables que no solo tengan como destinatarios a los colaboradores sino también a sus familias.

Desde hace años, diversas experiencias están demostrando que cuando las compañías asumen el desafío de trabajar hacia una cultura corporativa familiarmente responsable consiguen mejores resultados en términos de clima laboral, sentido de pertenencia, motivación y satisfacción de los colaboradores. Es que pensar a la familia como grupo de interés nos abre nuevas oportunidades para lograr que la sustentabilidad sea más que un compromiso y se convierta en una realidad.

Centrarnos en la familia nos anima a buscar equilibrio, armonizar nuestra vida y encontrar un balance que promueva el desarrollo de cada persona. Nos invita a trabajar sobre

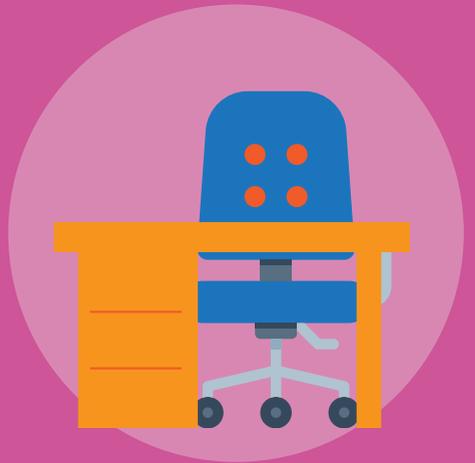
nuestros vínculos, repensar las formas que tenemos de relacionarnos, promover el diálogo y espacios para el encuentro. Nos brinda la posibilidad de celebrar y construir en la diversidad, de comprender y respetar las distintas dinámicas familiares, de promover la inclusión como valor fundamental.

Nos permite reflexionar sobre nuestros roles de hombres y de mujeres para focalizarnos en reducir las brechas de género, en generar condiciones para lograr una real equidad. Nos convoca a trabajar sobre la relación de la empresa con sus colaboradores pero también con la comunidad, y aprender más sobre sus expectativas, necesidades y desafíos por delante.

Transitar el camino hacia una empresa familiarmente responsable, entonces, es una oportunidad más para fortalecer a la sustentabilidad como estrategia de negocio.

En este sentido, iniciativas como el Premio de la Fundación Padres que cuenta con el apoyo académico del Centro Conciliación Familia y Empresa del IAE son fundamentales para motivar a las compañías a que comiencen este proceso y reconocer a aquellas que ya lo están llevando adelante.

Visibilizar estos esfuerzos, así como los impactantes resultados alcanzados gracias a ellos, es un primer paso para promover su replicabilidad y que cada vez sean más las empresas que se apropien del lema mejores padres, mejores hijos, mejores argentinos.”



PRIMERA PARTE

05

Campaña
“Cada cosa en su
lugar”

/ Consejo Publicitario Argentino



“La vida laboral con sus exigencias y presiones a veces desmedidas repercute en la salud de las personas y en sus familias. El estrés laboral genera conductas no saludables que influyen en las relaciones familiares y en la construcción de vínculos positivos. Estamos en presencia de un problema que hay que atender y cuanto antes.” Esta es una de las declaraciones publicadas en el sitio web de la campaña nacional de bien público “Cada cosa en su lugar” presentada por el Consejo Publicitario Argentino en diciembre de 2015 y que contó con el apoyo académico del Centro Conciliación Familia y Empresa del IAE Business School.

La nueva etapa de esta iniciativa, orientada a que los argentinos reflexionemos sobre el balance entre la vida familiar y laboral, le dio continuidad a la fase inicial que había sido desarrollada en el 2014 con el slogan “Hacé el click hoy”. Los primeros resultados de esta acción no solo nos ofrecieron la primera evaluación nacional con datos concretos sobre la problemática

sino que también evidenciaron por qué era necesario llevar adelante una acción puntual que nos hiciera tomar conciencia sobre la importancia de conciliar estos dos ámbitos fundamentales de la vida.

En esta oportunidad, el mensaje retomó la canción infantil que todos conocemos para generar conciencia sobre la falta de equilibrio que podrían estar sufriendo la vida familiar y laboral. “Al momento de pensar en la mejor manera de concientizar acerca del tema, llegamos a la conclusión de que la campaña que buscábamos no tenía que enseñar sino recordar,” contó Flavio Rucci, Director General Creativo de Di Paola Argentina, agencia que estuvo a cargo de la creatividad de la campaña.

“El concepto nació en la búsqueda de algo que nos diera claridad para expresar una realidad que no podía generar confusión,” amplió Lucas Calatayud, Director de Desarrollo de Negocios de la misma agencia y explicó que era necesario hablar del equilibrio entre el trabajo y la familia sin poner un foco negativo sino expresar que tenemos que saber dividir eficientemente los tiempos para poder tener un equilibrio en nuestras vidas: ahí es donde entra la sensación de volver a las bases con esa canción que tanto escuchamos y que nos pide poner cada cosa en su lugar.

Sin dudas, la comisión de trabajo se enfrentaba a un desafío importante: ¿cómo despertar el interés sobre una necesidad que resulta tan cotidiana para la mayoría de los argentinos? Tomar conciencia es el primer paso para decidirse a cambiar algunos hábitos o actitudes. Este fue precisamente el objetivo de la campaña ‘Cada cosa en su lugar’: promover una mayor conciencia del lugar que tiene nuestro trabajo y nuestra vida familiar en el día a día y de la relación armónica que debe darse entre estos dos espacios de desarrollo de la persona, porque la familia y el trabajo son dos ámbitos que se atraen y a la vez se exigen y enriquecen porque en ellos se centra el crecimiento personal.

En esta línea, y desde la primera etapa de la campaña, se invita a las personas a visitar el sitio web www.cadacosaensulugar.org y completar en forma

gratuita una encuesta *online* que les permite conocer cuál es su nivel de integración entre la vida laboral y familiar, les indica oportunidades de cambio y les proporciona recomendaciones para potenciar la calidad de vida.

Las respuestas obtenidas ofrecieron un primer acercamiento a la problemática. Más de 10.000 personas de todo el país reflexionaron sobre la importancia de integrar su trabajo a su realidad familiar y de dedicarle al hogar el tiempo que sus miembros necesitan.

Los resultados de esta iniciativa han permitido instalar el tema en agenda llevando a todo el país este llamado de atención sobre la importancia que tiene dedicar tiempo y las mejores energías a la familia. A partir del análisis de estos datos se podrán repensar prioridades, difundir más prácticas de flexibilidad en las empresas y promover en la agenda pública una nueva legislación que consolide a la familia como un factor clave de desarrollo de las personas y de impacto social en la formación de las nuevas generaciones.

Con el sólido apoyo de los medios de comunicación socios del Consejo Publicitario Argentino se buscó instalar la conversación en la opinión pública a través de los medios tradicionales, las redes sociales y los canales internos de comunicación de las empresas que también se hicieron eco de la iniciativa.

La campaña tuvo difusión a nivel nacional en distintos medios gráficos que cedieron generosamente su espacio para dar visibilidad a la campaña y también se generaron varias entrevistas tanto en medios gráficos como radiales a fin de profundizar más sobre los resultados de la investigación y la campaña. Y aquí los medios merecen un agradecimiento especial por otorgarle importancia a la temática y así poner a disposición espacios que resultaron ser una gran inversión para esta campaña.

También muchas empresas adoptaron esta iniciativa para transmitir este mensaje al interior de sus organizaciones. Así el mensaje de la campaña

pudo llegar a más personas con el fin de empoderarlas en la toma de sus decisiones con conciencia de que es posible integrar el mundo personal, familiar y laboral, poniendo cada cosa en su lugar.

Resultados

En medios gráficos y radio se publicaron 337 avisos; los diarios y las revistas trabajaron además sobre la cobertura de la pauta y las radios se abocaron a la repetición del mensaje lo que le dio a la conversación un gran impulso.

El valor de los espacios donados por los medios (en cifras brutas) fue de \$ 6.096.721.- durante el período enero a mayo de 2016.

De las plazas medidas por Ibope se obtuvieron 5.708.000 impactos (cantidad total de veces que un aviso de la pauta tuvo oportunidad de ser visto)
Fuente: Ignis Media Agency

Comisión de Trabajo

La campaña fue desarrollada con el asesoramiento del Centro Walmart Conciliación Familia y Empresa del IAE Business School de la Universidad Austral y contó con la creatividad de la agencia Di Paola y la experiencia de Ignis Media Agency. Además, tuvo el apoyo de la Asociación Argentina de Orientadores Familiares, la Fundación Padres, Fundalam, Grupo Sólido, Centro de Investigaciones en Ecología Social (CEDIES), Sembrar Valores Asociación Civil y dos ONGS internacionales, la Home Renaissance Foundation de Reino Unido y la Work & Family Foundation.

Se constituyó una comisión de trabajo con todos los actores involucrados y las empresas que apoyaron la campaña: Arcor, Bolt, Coca Cola, Banco Galicia, Gas Natural Fenosa, Laboratorios Roche, Banco Santander Río, Banco Supervielle, SMS, Grupo Telecom y Walmart Argentina.

Los argentinos y el Balance Trabajo - Familia

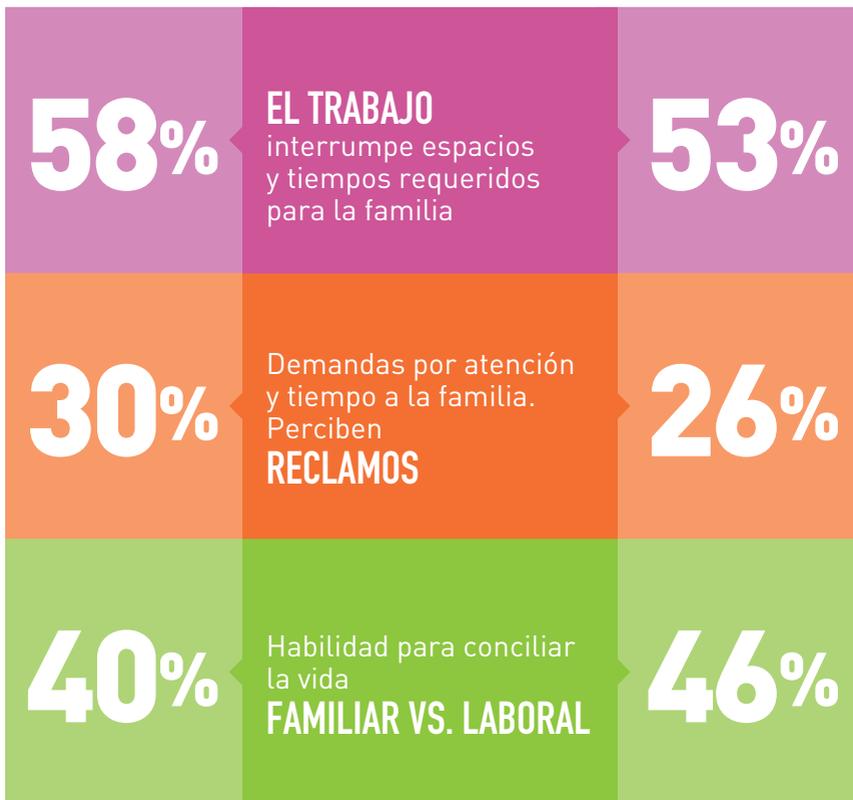
RESULTADOS



HOMBRES



MUJERES



102

MEDIA DE EDAD DE LOS PARTICIPANTES:

41 años

Primera evaluación nacional

CONCLUSIONES

A mayor número de hijos, mayor percepción de

HABILIDAD PARA CONCILIAR

estos dos ámbitos

Las personas con hijos perciben mayor

APOYO FAMILIAR

en su proyecto profesional y que su trabajo contribuye a las oportunidades socio-económicas de la familia

Vivir en la ciudad o en el interior del país no influye en el equilibrio entre el trabajo y la familia. La conciliación depende de la

ACTITUD PERSONAL

103

LA ENCUESTA FUE COMPLETADA POR:

10.832 personas
de todo
el país



LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS

Un mensaje poderoso y consistente = Nuevas actitudes sociales

Valeria Abadi
Presidente
Consejo Publicitario Argentino

104

“La campaña ‘Cada cosa en su lugar’ se lanzó en el año 2015 con el objetivo de instalar en la agenda de los argentinos una tensión que por ser tan diaria pasa inadvertida. Se trata de la importancia de buscar continuamente el equilibrio entre la vida personal y profesional de hombres y mujeres.

En un mundo donde el éxito está sobrevalorado, muchas veces los valores realmente importantes como fomentar los vínculos familiares o el desarrollo de una actividad laboral que genere bienestar quedan desdibujados o al menos desatendidos.

Como solemos decir en el Consejo Publicitario Argentino, las conductas no se cambian fácilmente. Primero es importante tomar conciencia, reflexionar y de a poco se abre el espacio para desarrollar nuevas actitudes y comportamientos.

Ese es el camino que elegimos en nuestras campañas de bien público: trabajar pocas temáticas de manera sostenida porque estamos convencidos que la comunicación es una

herramienta muy valiosa cuando el mensaje es poderoso y consistente en el tiempo.

La campaña 'Cada cosa en su lugar' de alcance nacional continuó durante 2016 en diferentes medios de comunicación masiva y permitió también que participaran de la encuesta online más de 10.000 argentinos de todo el país.

A través de preguntas sencillas, se buscó conocer cuál es el nivel de integración entre la vida laboral y personal de las personas e ir más allá, indicando oportunidades de mejora y recomendaciones concretas. El objetivo es, entre otros, romper con una falsa creencia dicotómica: o atiendo a mi familia o me realizo profesionalmente.

El invaluable asesoramiento del Centro Walmart Conciliación Familia y Empresa del IAE Business School de la Universidad Austral que desde el año 2009 estudia y promueve las mejores prácticas sobre el tema en las empresas con el fin de instalar la responsabilidad familiar corporativa, facilitó el abordaje.

Las conclusiones nos sirven para profundizar en el trabajo emprendido y estamos convencidos que el solo hecho de haber realizado la encuesta, generó un click en más de 10.000 argentinos y sus familias.

Quiero agradecer al Centro de Conciliación Familia y Empresa del IAE Business School por acercarnos su propuesta así como también a todos los miembros la Comisión conformada por agencias, medios, ONGs y anunciantes que sumaron su pasión en la realización de esta campaña.”



LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS

Conciliar trabajo-familia = Cada uno es protagonista

Virginia Meneghello
Directora Comisión de Trabajo
Campaña “Cada cosa en su lugar”
Consejo Publicitario Argentino

106

“Hay temas que no pierden su vigencia más allá del tiempo y esto es lo que sucede con la integración vida personal, familiar y laboral.

La conciliación no solo sigue siendo una cuestión de actualidad sino que es uno de los elementos más atractivos a la hora de atraer potenciales miembros a las organizaciones y también es un factor clave, valorado por hombres y mujeres sin importar la edad, a la hora de hacer un balance y renovar su contrato laboral.

Como Directora de la Comisión de Trabajo que impulsó el Consejo Publicitario Argentino y como miembro del Club IFREI, fui testigo de cómo se unieron dos mundos que comenzó con la primera campaña ‘Hacé el click’ y se potenció con la segunda ‘Cada cosa en su lugar’.

Esta iniciativa tuvo como principal objetivo dar visibilidad a una temática que por momentos parece oculta, sin nombre

para algunos, pero que impacta en muchas personas. Fue muy bueno el aporte que recibimos de la encuesta online que fue la primera en su naturaleza a nivel nacional y sus conclusiones enriquecieron todo el proceso.

Tuvimos varios desafíos a la hora de plasmar el mensaje en las gráficas: el primero fue mostrar diferentes escenas donde siempre el protagonista era la persona, que debía tomar las decisiones sobre en qué situación quería estar, saliendo de la idea de culpar al contexto.

Queríamos transmitir que en base a ese entorno que cambia con cada ser humano, la persona puede elegir donde estar, no desde la tensión o culpa, sino desde la plena conciencia de que a veces tiene que elegir uno u otro espacio.

Por eso el objetivo fue que cada persona fuese consciente -desde preguntas muy puntuales- de su estado de equilibrio y que se sintiera empoderada y pudiera pensar qué cambios podía empezar a generar en el contexto de trabajo y familia al que perteneciera.

El segundo desafío era mostrar que a todos nos impacta la conciliación, tratando de desterrar la idea que es solo un tema de mujeres o de personas con hijos. Es por ello que esta campaña fue bien integradora en su abordaje y mirada para transmitir un mensaje que tenía a diferentes personas como protagonistas tanto a una joven soltera, como a un hombre que piensa en cómo pasar tiempo de calidad con su padre y otras situaciones de pareja con y sin hijos.

Trabajar en este tema es un camino de ida que se va enriqueciendo en cada tramo, con cada avance, pero que una vez iniciado, es difícil volver atrás, porque los beneficios son reales y se materializa en la calidad de vida de las personas, en su entorno familiar y en el ámbito laboral.”



PRIMERA PARTE

06

Global Home Index

/ Patricia Debeljuh
IAE Business School
Universidad Austral (Argentina)

/ Belén Mesurado
Consejo Nacional Investigaciones
Científicas y Técnicas (Argentina)

/ Sandra Idrovo Carlier
INALDE Business School
Universidad de La Sabana (Colombia)



Las transformaciones sociales y económicas que han caracterizado a las sociedades modernas en este último tiempo han influido en la organización de la vida familiar y en la manera en que las tareas de cuidado de dependientes y atención del hogar son percibidas y valoradas en cada cultura.

Estas labores domésticas muchas veces son consideradas como una actividad tediosa, aburrida y poco desafiante desde los parámetros sociales en los cuales nos manejamos. Sin embargo, atender el cuidado de las necesidades básicas es de vital importancia hasta el punto que ninguna familia queda al margen, de una u otra manera todos sus miembros se ven involucrados y esto ocurre en todas las partes del mundo. Estamos, sin duda, en presencia de un fenómeno global.

Partiendo de esta realidad, desde el Centro Walmart Conciliación Familia y Empresa (CONFyE) del IAE Business School de Argentina y en alianza

con la Home Renaissance Foundation de Reino Unido y el Centro Cultura, Trabajo y Cuidado del INALDE Business School de Colombia se desarrolló el Global Home Index, una investigación pionera en el mundo dirigida a determinar cómo se valora y se vive en la realidad cotidiana el trabajo que se requiere para construir un hogar en diferentes países del mundo.

En concreto, los resultados de este trabajo analizan la valoración que se hace de las tareas domésticas, el tiempo que se dedica a ellas, cómo se distribuyen esas responsabilidades dentro de un hogar, cómo se transmite su valor a los hijos y cómo se hacen compatibles, muchas veces, con un trabajo laboral intenso fuera de casa.

La herramienta, especialmente diseñada para este estudio, fue elaborada por la Dra. Belén Mesurado, Investigadora del CONICET (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas), y fue desarrollada a partir de estudios teóricos de la literatura así como también con las conclusiones de entrevistas realizadas a líderes de opinión, académicos y representantes del ámbito privado, público y del tercer sector, comprendiendo a 50 expertos de 37 países de los 5 continentes.

Se incluyeron referentes de opinión que influyen en los diferentes sectores de la sociedad (público, privado, académico, ONGs y medios de comunicación, de diversas profesiones).

La encuesta se lanzó en marzo de 2016 y sigue abierta y disponible en 7 idiomas: español, italiano, inglés, alemán, francés, portugués y húngaro en la web: <http://www.globalhomeindex.org>.

Hasta ahora han participado más de 10.000 personas de 100 países distintos de los 5 continentes. Para llevar a cabo la encuesta con alcance mundial, se contó con una serie de partners asociados a la difusión de esta iniciativa (centros de investigación, universidades, colegios, ONG'S vinculadas a la temática, etc.) que permitió llegar a personas de todas las latitudes.

Global Home Index un estudio pionero en el mundo



100 países

112

14
AMÉRICA
CENTRAL

Anguila
Antigua y Barbuda
Belice
Costa Rica
El Salvador
Guatemala
Honduras
Islas Bahamas
Nicaragua
Panamá
Puerto Rico
Rep. Dominicana
San Bartolomé
Trinidad y Tobago

11
AMÉRICA
DEL SUR

Argentina
Aruba
Bolivia
Brasil
Colombia
Chile
Ecuador
Paraguay
Perú
Uruguay
Venezuela

3
AMÉRICA
DEL NORTE

Canadá
Estados Unidos
México



31

EUROPA

Alemania
Albania
Andorra
Austria
Azerbaián
Bélgica
Bosnia
España
Finlandia
Francia
Georgia
Gibraltar
Holanda
Hungría
Isla Aland
Irlanda
Italia
Lituania
Luxemburgo
Mónaco
Montenegro
Noruega
Polonia
Portugal
Rep. Checa
Reino Unido
Rumania
Serbia
Suecia
Suiza
Ucrania

23

ASIA

Afganistán
Armenia
Bangladesh
Barein
Brunei
Corea
China
Filipinas
Hong Kong
India
Indonesia
Israel
Japón
Kazajistán
Libano
Malasia
Nepal
Pakistán
Rusia
Singapur
Sri Lanka
Tailandia
Vietnam

15

ÁFRICA

Argelia
Angola
Botsuana
Congo
Costa de Marfil
Egipto
Eritrea
Kenia
Marruecos
Nigeria
Ruanda
Sudáfrica
Tanzania
Uganda
Zimbabue

3

OCEANÍA

Australia
Nueva Zelanda
Samoa Americana

El cuestionario consta de tres partes diferenciadas. El primer grupo de preguntas hace referencia a la percepción general en relación a las tareas del hogar. El segundo se centra en los componentes del hacer hogar: organización y coordinación del hogar y transmisión de valores a los hijos haciendo hogar. Finalmente, la tercera parte permite identificar los niveles de bienestar asociados al vínculo que los encuestados desarrollan con el trabajo en general, para luego identificar cómo se da ese vínculo con las tareas del hogar. Como esta iniciativa busca también sensibilizar a las personas sobre el valor de su propia labor en el hogar como una contribución al desarrollo humano, el simple hecho de contestar la encuesta ya pone a las personas en situación de tomar conciencia de cómo se vive individualmente ese ámbito cotidiano que es el hogar.

Para promover la participación en el estudio, al finalizar la encuesta cada participante recibe un autodiagnóstico sobre su situación actual en relación a la organización y coordinación del hogar, los niveles de interacción con los otros miembros de la familia y la transmisión de valores a los miembros de la familia en través de las tareas domésticas. Finalmente, cada participante recibe una serie de recomendaciones y sugerencias sobre cómo encarar su vida familiar en torno al cuidado del hogar y al fortalecimiento de los vínculos interpersonales.

A este respecto vale la pena resaltar que voluntariamente se recibieron en la página web 859 comentarios de 41 países de los cuales 70% fueron positivos (utilidad de la herramienta, espacio de reflexión, relevancia del tema), un 20% fueron neutros (referidos a situaciones personales, familiares y laborales) y el 10% restante manifestó comentarios a tener en cuenta en próximas ediciones.

Primer reporte de resultados

El primer informe de resultados recoge 5000 respuestas tomadas de una muestra 20 países. En cada uno se tomaron 250 casos, en edades comprendidas entre los 25 y 65 años, con el 40% de participantes varones y el 60%

restante de mujeres. Se puede ver en www.globalhomeindex.org el informe completo de resultados y la repercusión que ha tenido en los medios de comunicación de los diferentes países. La presentación del primer reporte de resultados del Global Home Index comenzó en Argentina con un evento realizado el 29 de marzo de 2017 en la Casa de Gobierno con todo el apoyo de la Subsecretaría de Responsabilidad Social dependiente del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación y continuó durante el mes de abril en diferentes países de la Región: Chile, Paraguay, Uruguay, República Dominicana y Perú. En el mes de mayo fue presentado en Nueva York, Barcelona, Milán, Roma, Lisboa y París y en el mes de julio en Bogotá, Guayaquil y Quito.

En setiembre tuvieron lugar las presentaciones en: El Salvador, México y Costa Rica. En cada uno de estos lugares se mostraron también los resultados de cada país que tuvieron una amplia cobertura de la prensa gráfica, radial y televisiva. En la actualidad son escasos los estudios que se han focalizado en analizar la percepción de la valoración de las tareas del hogar entre los miembros de la familia. Asimismo, no hay estudios transnacionales sobre esta temática que involucren un alto número de países. De aquí que el Global Home Index se constituye en un estudio pionero en la materia aportando datos cuantitativos inéditos de 100 países.

Tal desafío solo podía ser asumido por un gran trabajo en equipo en el que cada pieza ha jugado un rol clave: la Home Renaissance Foundation, impulsora del proyecto, la Academia, a través de dos escuelas de negocios involucradas, los partners que apoyaron la difusión en los distintos países, los medios de comunicación que se hicieron eco de la noticia, los funcionarios y miembros de la Administración Pública que han sumado las recomendaciones de este estudio a la agenda pública y legislativa, los organismos internacionales como la ONU y la OIT que han promovido sus resultados.

Por eso la lista de agradecimientos es larga y refleja la variedad de personas e instituciones que se han sumado a esta iniciativa en tantos países del mundo haciendo realidad que este estudio sea global e interdisciplinario.

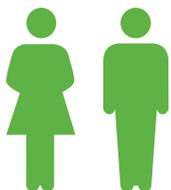
Resumen ejecutivo

Este informe recoge las conclusiones de:

5000
RESPUESTAS

20
PAÍSES

250
CASOS



ENTRE LOS
25 Y 65 AÑOS

DEDICACIÓN DE TIEMPO AL HOGAR



trabajan de 14 a 23 horas semanales en el hogar



trabajan de 6 a 16 horas semanales en el hogar

60%

de los participantes considera que la realización de tareas del hogar contribuye a **DESARROLLAR COMPETENCIAS** para otras áreas de la vida



86%

83%

considera importante **OCUPARSE DE LAS TAREAS DEL HOGAR**



81%

36%

de los que se dedican tiempo completo a las tareas del hogar, lo hacen por una motivación intrínseca: **APOYAR Y SERVIR A SU FAMILIA**

HÁBITOS POSITIVOS

44%

afirma que siempre **ALMUERZA O CENA** en familia

30%

afirma que siempre **COME COMIDA CASERA** en su casa

46%



enseña a su familia **EL CUIDADO DE LOS DETALLES MATERIALES DEL HOGAR**



SI BIEN HAY CONCIENCIA DE LA IMPORTANCIA DE LAS TAREAS DEL HOGAR...

76%



CONSIDERA QUE LA SOCIEDAD VALORA MÁS EL ÉXITO PROFESIONAL

117

ESA CONVICCIÓN NO SE TRANSFORMA EN ACCIÓN...


53% **60%**

no dedica TIEMPO SUFICIENTE a las labores domésticas

MUY POCOS DEDICAN TIEMPO PARA CAPACITARSE EN LAS TAREAS DEL HOGAR



entre un **2%** y **16%**

entre un **1%** y **15%**



SOLO EL **20%** SIEMPRE DISTRIBUYE LAS TAREAS DOMÉSTICAS ENTRE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA

Principales resultados

En lo que respecta a la primera parte de la encuesta (que engloba la percepción general en relación a las tareas del hogar, las horas que se dedica a esas tareas y su valoración en relación al éxito profesional y las obligaciones laborales) los resultados muestran ciertas tendencias corroboradas por estudios e investigaciones en otras partes del mundo, por ejemplo, que las mujeres en todos los países estudiados invierten más tiempo en las tareas de cuidado que los varones.

Ellas dedican en promedio entre 14 y 23 horas semanales a estas tareas mientras que ellos entre 6 y 16 horas semanales. Los varones y mujeres argentinos son los que más invierten en el trabajo del hogar.

En los 20 países incluidos en el primer reporte, son las mujeres las que se ocupan más directamente de la limpieza y orden del hogar (20% al 49%), así como de las actividades de mantenimiento (9 al 49%) y compra necesarias para el hogar (39% al 85%) que los hombres (limpieza y orden: 1% al 44%, mantenimiento: 12% al 40%, compras: 1% y 60%).

Es alta también la proporción de participantes que toman esa decisión por descubrirlo como algo importante en sus vidas (mujeres: 38% al 77% y varones: 22% al 75%) y como un modo concreto de transmitir valores entre los miembros de su familia (mujeres: 57% al 78% y varones: 40% al 82%).

Es clara también la percepción de que la sociedad no valora lo suficiente estas tareas o mejor las estima en menor medida que tener un trabajo rentado fuera del hogar (mujeres: 16% al 79%, varones: 28% al 67%). En promedio, alrededor del 50% están totalmente de acuerdo con que la sociedad valora más lo profesional externo que el trabajo de cuidado que se realiza al interior del hogar. Y eso se nota además en la percepción de que no es necesario capacitarse para desarrollar esas actividades (tiempo dedicado a capacitarse informado por los participantes mujeres: 2% al 16%, varones: 1% al 15%).

Sin embargo, cuando se les preguntó a los participantes sobre la importancia que ellos atribuían a ocuparse de las tareas del hogar, 77% de las mujeres keniatas que respondieron la encuesta afirmaron estar totalmente de acuerdo con que ocuparse de las tareas del hogar era importante para sus vidas; seguidas de 73% de las mujeres de Estados Unidos.

Por el lado de los varones, los de Brasil (75%), Filipinas (75%) y Portugal (74%) fueron los que en mayor porcentaje afirmaron estar totalmente de acuerdo con que ocuparse de las tareas del hogar era importante. Los que en menor medida afirmaron estar totalmente de acuerdo con que ocuparse de las tareas del hogar era importante para ellos y ellas fueron los de Italia y España (38% mujeres italianas, 22% varones italianos; 38% mujeres españolas, 33% varones españoles).

Es esencial comprender el trabajo del hogar no solo como algo centrado en la limpieza y el orden de la casa, tareas a las que tampoco se les dedica mucho tiempo de acuerdo a los resultados, sino que implica sobre todo crear un ambiente de hogar y fortalecimiento de la unión familiar. Esto lleva a remarcar la necesidad de la participación conjunta de todos los miembros de la familia (incluido el hombre y los hijos) en la administración y gestión de la casa común (esta distribución de la tarea fue informada entre 11% y 31% entre los países incluidos en el estudio).

Hoy esta compatibilización es una necesidad derivada del trabajo profesional externo de ambos jefes de familia en la gran mayoría de los hogares (en el caso de este informe en el 78% de los participantes). En la estructuración de la dinámica familiar al organizar las tareas del hogar el hombre no debe ser incluido como un “colaborador,” sino que puede tomar un rol activo como organizador, al igual que la mujer, de ese hacer hogar. La mayoría de las personas en los 20 países están totalmente de acuerdo con la afirmación de que la realización de tareas domésticas contribuye a desarrollar competencias que son útiles para otras áreas de la vida: relaciones interpersonales, servicio, hábitos como el orden, la responsabilidad, la solidaridad, entre otros.

Pese a sostener la importancia que ocuparse de las tareas del hogar tiene para la mayoría de los encuestados, la realidad de que las obligaciones laborales los llevan a descuidar el tiempo que deberían dedicar al hogar y a la familia también fue uno de los resultados de esta encuesta. Cuando se les preguntó por este tema, la mayoría de los participantes de los 20 países manifestó altos niveles de acuerdo de que no dedican el suficiente tiempo a esas labores domésticas debido a que sus obligaciones laborales se lo impiden.

Son los participantes de Portugal (84% varones, 84% mujeres) y Brasil (77% mujeres, 74% varones) los que nuevamente experimentan en mayores porcentajes esta dificultad, mientras que los que menos la perciben son los varones (18%) de Estados Unidos y las mujeres de Filipinas (28%). Por eso conviene mirar detenidamente la forma cómo se asume tanto el trabajo dentro como fuera del hogar. Los resultados indican que en proporción los participantes de todos los países incluidos en el estudio se vinculan con el trabajo como vocación (entre un 19% y 76%) y en menor medida como empleo -es decir por ganar dinero- (entre un 2% y un 28%) y por hacer carrera (entre un 11% y un 27%).

En cuanto a las personas que se dedican a tiempo completo en las tareas del hogar tanto los hombres como las mujeres indican que lo hacen en primer lugar por motivación intrínseca para apoyar y servir a su familia (36% y 81%), en segundo lugar ven que dedicarse a las tareas del hogar es una transición en sus vidas hasta que ciertas circunstancias familiares se modifiquen (5% y 44%) y finalmente en una proporción muy baja por resignación o porque no han tenido la posibilidad de capacitarse o encontrar un trabajo mejor (entre 0 y 15%). Se logró así el objetivo de instalar el tema en la agenda y en la opinión pública, gracias a la amplia repercusión que tuvo el estudio en diversos medios televisivos, gráficos y radiales.

Impactos en los medios de comunicación

- Mercados cubiertos por la iniciativa: Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, España, Italia, Paraguay, Portugal, Perú, México y Uruguay.

- Total de personas impactadas con el mensaje: 238.182.423 de personas de acuerdo a los índices de lectoría-audiencia.
- Total entrevistas uno a uno: 32 entrevistas exclusivas para las investigadoras.
- Valor informativo de las publicaciones obtenidas: 2.215.810 dólares.
- Solo a través de las noticias y comentarios generados en los medios de comunicación en Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú y Uruguay, se logró alcanzar a más de 215 millones de personas de acuerdo a los índices de lectoría-audiencia.

Conclusiones

Este estudio permitió analizar la contribución del trabajo del hogar al desarrollo humano, identificando caminos para promover un mayor reconocimiento social de estas tareas y contribuyendo al diseño de políticas públicas que apoyen a las personas que tienen a su cargo las responsabilidades del cuidado porque el hogar familiar siempre será un espacio de crecimiento humano en el cual se apoya todo desarrollo social.

Las conclusiones de este estudio sientan las bases para otras líneas de investigación futuras y para el diseño de políticas públicas que acompañen las nuevas dinámicas familiares. Dada la poca valoración social que tiene el trabajo de hogar y su insustituible rol en el desarrollo de las personas, es necesario generar propuestas que le den visibilidad, fomentar nuevas legislaciones que protejan sus derechos y promover estrategias de educación y comunicación que lleven a cada sociedad a tomar conciencia de que las tareas familiares son un tema de responsabilidad compartida que necesitan de políticas de conciliación trabajo-familia públicas y empresariales y que merecen un mayor reconocimiento social porque encierran un valor inmensurable aunque no se pueda cuantificar porque va dirigido a lo más valioso que una persona tiene entre manos: el cuidado de sus seres queridos.

Recomendaciones

Este estudio pionero en el mundo y de alcance global, sienta las bases para trabajar en cada país a fin de:

Abrir paso a otras líneas de investigación futuras



Diseñar políticas públicas que acompañen las nuevas dinámicas familiares



Promover una nueva legislación que contemple la co-responsabilidad en las tareas de cuidado



Proponer acciones en la sociedad que den visibilidad al trabajo del hogar



Promover estrategias de educación y comunicación que lleven a tomar conciencia de que las tareas familiares son un tema de responsabilidad compartida



“El hogar es el lugar más importante para las personas. Es algo tan obvio y asumido que nos cuesta valorarlo en su justa medida. Son precisamente quienes no lo han tenido los que nos abren los ojos al resto del mundo”

Bryan Sanderson CBE
Chairman Home Renaissance Foundation
Reino Unido

“Tomarse el tiempo para considerar las labores de cuidado dentro del hogar, permite analizar la contribución de este trabajo al desarrollo humano”

Sandra Idrovo Carlier
Directora del Centro Cultura, Trabajo y Cuidado
Colombia

“Atender el cuidado del hogar y hacer visible lo invisible no es una mera cuestión privada que atañe solo a cada familia sino que traspasa las fronteras”

Patricia Debeljuh
Directora del Centro Walmart
Conciliación Familia y Empresa
Argentina



El trabajo en el hogar merece un mayor reconocimiento social porque encierra un valor inmensurable. Aunque no se pueda cuantificar, va dirigido a lo más valioso que una persona tiene entre manos: el cuidado de sus seres queridos.



LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS

La realidad del hogar = Impacto social y humano

Antonio Argandoña

Profesor Emérito IESE Business School
Miembro del Consejo Académico Home Renaissance
Foundation

124

“En ‘Apolo XIII’, la mítica película dirigida por Ron Howard, cuando la nave espacial está en serias dificultades, un directivo de la operación entra en una sala de trabajo donde están reunidos unos ingenieros, deja encima de la mesa unos pocos materiales -cinta adhesiva, unas tijeras, cartón, papel...- y les dice: ‘Esto es todo lo que tienen allá arriba. Tenéis que fabricar con esto lo que necesitan para reparar su avería’. Y, al cabo de un rato, los expertos entran triunfantes en la sala de mando: ‘Hemos encontrado la solución’.

La utilidad de un instrumento depende de su adaptación al problema, pero también de la capacidad del que lo ha preparado y de la habilidad del que lo utiliza.

Muchos investigadores nos dedicamos a estudiar las características de los hogares y las capacidades y los medios de las personas que los integran para solucionar sus problemas, adaptándose a circunstancias difíciles y cambiantes y mostrando, a menudo, una inventiva no menor que la de

aquellos hombres y mujeres que fueron capaces de traer a la tierra a tres astronautas perdidos en el espacio. Como los ingenieros que prestaron su ayuda a cientos de miles de kilómetros de distancia, 'entramos' en el hogar, esa institución que nosotros no hemos diseñado, sino recibido, y lo hacemos con respeto y admiración, tratando de hacer posible y quizás más fácil la labor de esos padres, madres e hijos, trabajadores externos, vecinos y comunidades, de modo que pueda ser cada día más fructífera y contribuya, no ya a una mejor aeronáutica espacial, sino a la felicidad de las personas y el progreso de la humanidad.

Para hacer eso posible, los investigadores buscamos instrumentos nuevos, que nos abran la puerta de los hogares de todo el mundo, porque necesitamos conocer no solo los datos fríos de unas estadísticas, sino los sentimientos, las inquietudes y las dificultades de esas personas, para poder luego ayudarles con nuestros conocimientos y nuestros consejos, dirigidos no solo a ellos, sino también a los expertos de otras disciplinas, a los políticos y gestores públicos, a los empresarios y a los medios de comunicación. Porque el estudio del hogar es una tarea multidisciplinar de gran impacto social y humano.

Así lo entendemos desde la Home Renaissance Foundation y trabajamos para darle mayor visibilidad y reconocimiento en todo el mundo. A esto ha contribuido enormemente la difusión del Global Home Index en tantos países, que está siendo ya un poderoso instrumento en manos de muchos equipos de investigadores, para conocer la realidad del hogar en todas sus dimensiones, para entenderla no solo con la cabeza, sino también con el corazón, y para poder hacernos presente un día en la sede de un parlamento, en el despacho de un ministro o en la cocina de una humilde casa de cualquier país, diciendo: 'Hemos encontrado la solución'."



LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS

Una noticia de alto impacto social = Un mensaje al mundo globalizado

Catalina Parada y Carlos Trelles
COO y CEO
Axon Marketing & Communications

“‘Nadie ama lo que no conoce’ afirma una antigua frase que sigue tan vigente aún hoy en pleno siglo XXI en este mundo globalizado, hiperconectado y saturado de mensajes. Precisamente en este contexto se nos presentó un gran reto: ¿cómo dar a conocer el Global Home Index y concientizar a las personas de todo el mundo sobre sus resultados e impactos?

Abordar una estrategia de comunicación y difusión a partir de estudios e investigaciones con gran potencial de impacto social, como es el caso del Global Home Index, presenta el desafío de ampliar la base, compartir, socializar, concientizar, hacer partícipe a los receptores del mensaje del problema e involucrarlos como parte importante de la solución. Se trata, en definitiva, de construir y generar propuestas.

En cualquier estrategia de comunicación y marketing, la participación activa de los usuarios, potenciales clientes o simplemente los ciudadanos de a pie será el factor que marca la diferencia entre la asimilación real de un mensaje (posicionamiento + acción) o un mensaje más que llega, pasa y se va en

una sociedad ahogada por los medios, las redes sociales y las páginas de Internet.

Con esa óptica, nuestro equipo de comunicación y marketing abordó el lanzamiento del Global Home Index, edición 2017, en distintas ciudades de Latinoamérica. ¿Cómo ampliar la llegada, cómo conectar con las personas, cómo hacerlos partícipes? Fue necesario trabajar en conjunto, aplicar un modelo de comunicación similar pero a la vez ajustado a las necesidades de cada mercado junto con la participación activa y el compromiso, la motivación y el entusiasmo de los equipos involucrados en el proyecto en cada uno de los países en donde opera Axon Marketing & Communications.

La estrategia comunicacional involucró el desarrollo de acciones con prensa, líderes de opinión on y offline a través de eventos de presentación de resultados simultáneos con materiales audiovisuales e interactivos replicados en diez países de América Latina.

Un trabajo como el desarrollado para el Global Index Home no solo es una experiencia en temas de marketing y comunicación, es un desafío enriquecedor, capaz de trascender a partir de las labores del día a día, contribuyendo al logro de objetivos que sobrepasan la mirada habitual de cuotas de mercado, facturación o usuarios y se enfocan en los valores y problemas realmente trascendentales para nuestra sociedad y la que tendrán nuestros hijos.”



SEGUNDA PARTE

07

Apoyo a los derechos familiares: la búsqueda de un bien común

Principio institucional

/ María Elena Ordóñez y Revuelta y Patricia Debeljuh
IAE Business School
Universidad Austral (Argentina)



Como ha quedado de manifiesto en la primera parte de esta guía, las empresas tienen el deber ético de tener en cuenta los derechos familiares de las personas que integran la organización, de proteger a sus colaboradores y a sus respectivas familias incorporando la conciliación como una variable estratégica y de gestión integral.

Ahora bien, para entender y presentar a fondo el alcance de la responsabilidad empresarial hacia las familias, se utilizará como marco el enfoque propuesto por Domènec Melé en su trabajo sobre la “Actuación Social de la Empresa” que adecuaremos al concepto de Responsabilidad Familiar Corporativa incluyendo a la familia de los empleados como un nuevo *stakeholder* y focalizándonos específicamente en las acciones dirigidas a las familias por parte de la empresa.¹ Este enfoque se centra en la dimensión social que debe tener la empresa, asumiendo las responsabilidades que se generan entre ella y la sociedad. Considera que la actuación social de la empresa ha

de entenderse como una respuesta ante los requerimientos de las personas que lleve a implementar acciones efectivas de la empresa, apoyadas en los llamados principios de responsabilidad social que son tres:

PRINCIPIOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
Principio institucional o de legitimidad: orientación al bien común
Principio organizativo o de prioridades: círculos concéntricos de responsabilidades
Principio personal o de concreción: prudencia directiva

Fuente: MELÉ, Domènec: *“Actuación Social de la Empresa,”* Ediciones IESE, Barcelona, 1997, p. 53.

En este capítulo de la guía nos centraremos especialmente en el principio institucional y su relación con la integración trabajo-familia, partiendo de lo más genérico a lo más particular, para abordar después, con la recopilación de buenas prácticas, el principio organizativo y finalmente en el siguiente capítulo el principio personal que engloba todos estos conceptos a la hora de la toma de decisiones.

De esta manera, podremos analizar con una visión integradora, desde lo estratégico hasta lo más operativo pasando por la aplicación concreta a cada caso particular, hasta dónde llega la responsabilidad de las empresas por las familias de sus colaboradores, proporcionando criterios seguros que minimicen los conflictos o abusos y liberen de presiones o imposiciones.

Principio institucional: orientación al bien común

El principio institucional nos remite a aquello que da legitimidad a una empresa. Como explica Melé, a lo largo del siglo XX, muchos autores afirmaban que la legitimidad de la empresa era otorgada por la sociedad. “Pero este enfoque, aparte de su ambigüedad, queda bastante corto al limitarse a

la legitimidad social o pública y no alcanzar la legitimidad moral. La legitimidad social y pública es necesaria para poder actuar, pero no es suficiente para actuar bien. (...) La legitimidad ética es, pues, la legitimidad más profunda y la referencia primera para considerar cuáles son las responsabilidades sociales para la empresa.”²

Esta legitimidad, fundamentada en la ética, es primordial y anterior a la social o legal y está basada en aquello que constituye la razón de ser de la sociedad y de todas las instituciones sociales (familia y empresa): el bien común.

Se trata de un concepto ético que se refiere al bien de las personas y, en relación con ellas, al conjunto de consideraciones de la vida social que facilitan su desarrollo como seres humanos que integran una comunidad. “Dicho brevemente, bien común es todo aquello que contribuye al común desarrollo humano.”³

La familia surge como una escuela para comprender y aprender a vivir este bien común que no se reduce a compartir unos bienes individuales sino más bien se trata de construir un proyecto conjunto de vida en el que la búsqueda de la felicidad se convierte en el bien común de todos.

Aplicado al mundo de la empresa, el bien común es el resultado de los esfuerzos de todos los miembros con el fin de que sea posible y se favorezca una vida verdaderamente humana y digna del hombre. De hecho, la integración trabajo-familia de un colaborador no se opone al bien común de todos; es más, aquélla solo se logra en y a través de éste. De ahí que es necesario que haya una unión y colaboración entre las personas en la búsqueda de ese objetivo compartido.

De esto se desprende que toda empresa ha de generar las condiciones adecuadas para que sus empleados puedan desplegar su actividad laboral y también responder a las demandas familiares, como camino de realización para alcanzar así su desarrollo personal. La aplicación del principio

institucional significa, en primer lugar, que el fin que se persigue ha de ser un bien de todos -no un bien para unos o algunos-, un verdadero bien común.

Aplicando este concepto a la integración trabajo-familia, se deduce que el apoyo de las empresas a las familias, no es un beneficio para algunos ni solo para las mujeres (como muchas veces se piensa), ha de ser considerado como un bien para todos los trabajadores.

En efecto, la armonización de trabajo y dedicación a la familia es valorado por la gran mayoría -por no decir todas- las personas, hombres y mujeres. Y esto es así porque “con frecuencia la familia es lo primero en su escala de valores. La estabilidad en la vida no se busca tanto en la empresa como en la familia y en amigos. Por tanto, un empleado que no se le permita atender adecuadamente a su familia tenderá a sentirse insatisfecho y desmotivado.”⁴ De ahí la importancia de tener en cuenta que las decisiones que se toman en la empresa repercuten e impactan no solo en los trabajadores, sino también en sus familias.

De igual manera que cada empleado “otorga a su tarea una impronta, característica de su ser personal, que lo lleva, por un lado, a alcanzar su desarrollo en la vida laboral y junto con ello y a través de su participación en la empresa, trabaja pensando en los demás,”⁵ así también la empresa ha de respetar los derechos de la familia y, en lo posible, favorecerlos porque constituyen parte del bien personal de las personas que la conforman.

A la hora de buscar ese bien común hay que considerar que las circunstancias por las que atraviesa cada persona y toda familia son diferentes de acuerdo a los momentos y situaciones en los que se encuentren: no es lo mismo un matrimonio recién casado que uno con hijos adolescentes o en edad adulta.

Por tanto, estas diferencias son determinantes en el momento de definir prioridades, posibilidades de trabajo, tiempos de dedicación, etc.

No se trata de imponer unas reglas fijas para todos sino de fomentar un bien común, de modo que todos se verán igualmente implicados según su caso para lograr una meta que aportará un beneficio para todos. Encarar así la integración trabajo-familia, como un bien común a alcanzar entre todos, fomenta el compromiso, la proactividad, la cooperación, el esfuerzo compartido y una convivencia sana porque se conocen y valoran las diferencias.

Por otro lado, las acciones orientadas al bien común han de respetar los derechos del trabajador y deben estar articuladas junto a dos principios básicos para la adecuada toma de decisiones en el ámbito empresarial: el principio de solidaridad y el principio de subsidiariedad.

Como explica Fontrodona, estos dos principios pueden ayudar a encontrar un balance correcto entre las políticas formales y las iniciativas voluntarias.⁶ El principio de solidaridad es el que lleva a actuar pensando en el bien de todos y no solo en los propios intereses. El de subsidiariedad lleva a que nadie se atribuya competencias que puedan realizar otros. Entender a fondo el alcance de cada uno de estos principios es clave para una adecuada actuación de la empresa en relación con la integración familia y trabajo.

a) Principio de solidaridad

La solidaridad está unida a la sociabilidad, cuya cuna es la familia y se define “como un acto de la comunicación interpersonal que lleva a sentirse inclinado a ayudar a las necesidades de los demás por el solo hecho de ser personas. (...) No es un vago sentimiento de compasión, sino la realidad de la interdependencia que se crea entre los individuos, que les lleva a desarrollar comunidades reales de personas y a fortalecer el tejido social, evitando así que la sociedad se transforme en una masa anónima e impersonal.”⁷

El principio de solidaridad está profundamente enraizado en la naturaleza humana, en la que el hombre como ser social necesita coexistir y relacionarse con los demás y lo empieza a hacer en el seno de su hogar.

Esto significa que la familia es más que la mera suma de sus miembros. Los vínculos familiares que los unen generan una sinergia que enriquece a todos en un proyecto común de vida. Por esta razón, la familia no puede ser considerada un grupo cualquiera de individuos que viven juntos. Cada uno de sus miembros es quién es gracias a las relaciones que lo unen entre sí.

De aquí se desprende la solidaridad entendida como una forma de afirmar las relaciones entre las personas, y la razón de este principio está en la dignidad de la persona en su dimensión social. Será precisamente en el seno de cada familia donde se aprenderá la solidaridad porque es allí donde las personas son iguales en su dignidad y en sus derechos fundamentales aunque sus vidas, preferencias, inquietudes sean distintas.

La solidaridad es imprescindible para una adecuada integración y unidad entre familia y trabajo y puede darse tanto en sentido horizontal como también en vertical. En cuanto a la solidaridad horizontal, es aquella ayuda que se da entre hermano y hermano, entre amigos, entre compañeros de trabajo.

A nivel vertical, la acción solidaria es la que se proporciona de arriba hacia abajo (de padre a hijo, de jefe a subordinado, etc.). Gracias a esta solidaridad entre pares y con el jefe se podrán plantear necesidades de integración trabajo-familia con confianza, porque las personas se sentirán comprendidas y apoyadas, se minimizarán las situaciones de abuso y se encontrarán juntos las mejores soluciones para abordarlas.

Por tanto, poner énfasis en la solidaridad lleva a generar relaciones humanas más comprometidas, a tener una mayor preocupación por el bienestar de los demás tanto en la familia (hijos, padres, hermanos, etc.) como también en la empresa (jefes, compañeros, colaboradores). Y, una forma de crecer en solidaridad consiste en la buena actitud de ayudar a las personas a saber reconocer sus limitaciones, necesidades y falencias y poner los medios para ayudarlos. De igual manera que en las relaciones familiares el saber pedir perdón y perdonar constituye un principio fundamental del amor entre

hermanos, en las relaciones humanas, en general, también debe existir una solidaridad en la que la debilidad de unos se supla con el esfuerzo de otros. Por tanto, para una mejor integración trabajo-familia dentro de la empresa es de esencial importancia que se viva un espíritu de solidaridad que lleva a ponerse en el lugar del otro, sintonizar con sus sentimientos, preocupaciones y necesidades y brindar apoyo y servicio para acompañarle y ayudarle en esas demandas.

Para entender bien hasta dónde y cómo debe ser esa ayuda, entra en juego el principio de subsidiariedad, que lleva a no quitar a las personas o a las familias lo que puedan ellas realizar con su propia iniciativa y a la vez contar con el apoyo de la empresa o de la sociedad cuando ese esfuerzo no alcance.

b) Principio de subsidiariedad

El ejercicio de la libertad personal -y por extensión de las familias a la hora de elegir cómo organizarse- y la iniciativa en las organizaciones no solo han de ser respetadas, sino incluso favorecidas para el recto orden social. De ahí la importancia del principio de subsidiariedad que establece que “una estructura social de orden superior no debe interferir en la vida interna de un grupo social de orden inferior, privándola de sus competencias, sino que más bien debe sostenerla en caso de necesidad y ayudarla a coordinar su acción, como la de los demás componentes sociales, con miras al bien común.”⁸

La subsidiariedad debe considerarse como complemento de la solidaridad, protege a la persona humana, a las comunidades locales y a los grupos intermedios del peligro de perder su legítima autonomía. Este principio tiene una gran relevancia práctica en la empresa como también en la sociedad. Porque es un dejar hacer -con libertad- a las personas y a los grupos inferiores todas aquellas tareas que son capaces de llevar adelante y facilitarles su cometido pero sin sustituirlos. Y en aquellos casos en los que la persona o una institución inferior no puedan hacerse cargo, la superior asumirá dichas responsabilidades, siempre buscando el bien común de todos.

También hay dos modos de concretar la subsidiaridad: una en sentido vertical y otra en sentido horizontal. Adecuando este principio a la relación entre la empresa y la familia, la subsidiariedad vertical hace referencia a las medidas que los gobernantes (Estados) toman para ayudar a las familias a desarrollar capital social a través de la formulación de políticas públicas que facilitan a las empresas la implementación de beneficios familiares, como pueden ser fiscales, fondos estructurales, servicios, etc. “Existe una subsidiariedad vertical en la medida en que la familia es una forma de relación social inserta en otras realidades sociales más amplias, como la ciudad, la región o las entidades nacionales o supranacionales.

Sin embargo, hoy es mucho más importante -aunque más problemática- la llamada subsidiariedad horizontal. Este tipo de subsidiariedad es la que se da entre subsistemas diferenciados, es decir, entre ámbitos de relación social. (...) La idea de la subsidiariedad horizontal sugiere, más bien, que la suerte de las familias depende mucho más de sus relaciones con otros subsistemas de la sociedad que con las instituciones públicas.”⁹⁹

Por tanto, esta segunda forma de subsidiariedad es la que se pone en juego en la relación entre la familia y la empresa, porque se refiere a que entre ellas existe una reciprocidad que implica que deban equilibrarse los intercambios. Porque cuando no existe una adecuada armonía entre ellas no solo hay deterioro de la familia, sino también de las empresas, porque las consecuencias de lo que ocurra en los hogares terminará por afectar también a las organizaciones, lo quieran o no, lo prevean o no.

La subsidiariedad lleva a defender y promover la libertad de las familias y el mutuo enriquecimiento que se produce cuando existe una adecuada cohesión social entre familia y empresa. Los poderes públicos y las empresas deben ayudar a los padres a cumplir sus funciones pero nunca arbitrar políticas que los sustituyan o los perjudiquen; excepto en aquellos casos en que los padres no puedan objetivamente asumir sus responsabilidades. La subsidiariedad lleva a reconocer la autonomía de las personas y de las familias para afrontar sus problemas, establecer sus objetivos y cómo alcan-

zarlos, otorgando libertad y participación para asumir responsabilidades. La empresa o el Estado han de intervenir solo cuando la familia o la sociedad no lleguen. A su vez, la ayuda que prestan no ha de pretender anular la responsabilidad personal ni resolver un problema familiar sino más bien procurar las condiciones necesarias para que con el tiempo las personas puedan asumir esa responsabilidad o resolver ese problema por sí mismas.

Aplicar la subsidiariedad a la integración trabajo-familia lleva a procurar desde la empresa unas condiciones laborales que permitan a cada persona un desarrollo integral, fomentando y estimulando las responsabilidades familiares de cada colaborador y a la vez, ayudando cuando ante esas demandas superen las posibilidades de cada individuo pero sin impedir ni suplantar la iniciativa y responsabilidad personal.

De esta manera, el criterio de subsidiariedad gobernado con solidaridad evita desembocar en el particularismo o en el amiguismo, mientras que la solidaridad gestionada con subsidiariedad evita el asistencialismo paternalista. En efecto, por este camino se impide que quienes mandan caigan en la tentación de pensar que ellos saben mejor que nadie lo que le conviene a sus dirigidos.

Por otra parte, estimula a cada persona a asumir sus propias responsabilidades familiares, a no dejarse llevar por la comodidad que prefiere esperar todo de la empresa, y se respeta la necesaria flexibilidad para la verdadera libertad de elección haciendo posible vivir la ayuda mutua y solidaria.

El fundamento del principio de subsidiariedad se encuentra en la centralidad del hombre en la sociedad. Cada persona humana tiene el derecho y el deber de ser el autor principal de su propio desarrollo pero necesita de la ayuda solidaria de los demás para llevarlo a cabo.

Cada persona, cada familia deben tener libertad de acción. Y solo cuando por sus esfuerzos no logren el cumplimiento de sus objetivos, la empresa o la sociedad que suelen contar con mayores recursos podrán actuar sub-

sidiariamente. Esto es, no absorbiendo definitivamente la responsabilidad personal o familiar y haciéndose cargo de esa demanda durante un lapso de tiempo determinado. Se habla entonces de suplir y no de reemplazar ya que durante el tiempo que la empresa preste ayuda se tratará también de promover las condiciones necesarias para que cada persona o cada familia puedan volver a hacerse cargo.

La búsqueda del bien común y los principios de solidaridad y subsidiariedad han de quedar plasmados en la responsabilidad empresarial hacia la familia, cumpliendo así su rol social, clave para el mejoramiento de las comunidades donde ellas operan. Como se ha indicado, toda actuación de la empresa ha de encontrar orientación básica al bien común, siendo solidaria y subsidiaria.

Por este camino podemos mostrar hasta donde llega la responsabilidad de la empresa en un justo medio, evitando caer en la postura individualista, alejada de la solidaridad, de quienes no quieren saber nada de la familia de los empleados por considerarla un asunto privado y lejos de aquellos paternalistas que entrometen a la empresa abusivamente en asuntos de la familia atropellando la subsidiariedad. Ninguna de las dos posturas es éticamente correcta.

La empresa ha de promover los derechos de la familia en la búsqueda de su bien común y apoyarla respetando su libertad y promoviendo su autonomía como sujeto social. Esto es ser una empresa responsable con la familia.

Ahora bien, este principio institucional orientado al bien común y apoyado en la solidaridad y la subsidiariedad, aun siendo de gran importancia, es excesivamente genérico, y como la actuación de la empresa es una realidad dinámica y concreta, es necesario aplicar el segundo principio: el organizativo, tema del siguiente capítulo.



LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS

Interdependencia empresa-familia = Una exigencia ética

Domènec Melé
Profesor Emérito IESE Business School

140

“La relación entre empresa y vida familiar es un problema de gran trascendencia tanto para la familia como para la empresa. Particular importancia reviste en los directivos que, con frecuencia, se encuentran sometidos a fuertes tensiones ocasionadas por las exigencias profesionales y por los deberes familiares.

No pocos ejecutivos de empresa son también conscientes de su responsabilidad en las decisiones que toman por las consecuencias que pueden tener para las familias de sus subordinados.

Empresa y familia se encuentran en estrecha interdependencia y el tratamiento que se le dé a la misma tiene gran importancia. A menudo, el derecho a la intimidad y a la vida privada se ha tomado como un ‘pasaporte’ para ignorar a las familias. Y sin embargo, la familia tiene también unos derechos que le son propios y que deben ser tenidos en cuenta en las decisiones empresariales. Además, la familia de quienes

trabajan en la empresa influye en su estado anímico y motivacional e, indirectamente, en el rendimiento de la empresa.

La interdependencia empresa-familia no solo tiene implicaciones económicas, psicológicas o sociológicas sino también éticas. Las exigencias éticas surgen al contemplar la interdependencia como una categoría moral, al considerar que quienes están en los extremos de la relación son personas, con la dignidad propia de todo ser humano y con unos derechos innatos los cuales tienen una innegable dimensión social y, concretamente, familiar.

Los argumentos éticos, de donde surgen propiamente las responsabilidades, se basan por una parte en la existencia de unos derechos de la familia que son inherentes a los derechos del trabajador.

Por otro lado, en la necesidad de que la sociedad -de la que la empresa forma parte- apoye a la familia como institución social fundamental y parte del bien común de la sociedad. Aunque la responsabilidad primaria en este apoyo es de la sociedad en su conjunto y del Estado, también la empresa tiene responsabilidad subsidiaria respecto a las familias de directivos y empleados en las que está en interdependencia, cuando éstas no reciben suficiente apoyo del Estado y de la sociedad.

La empresa tiene verdaderas responsabilidades hacia las familias de los directivos y empleados, las cuales han de llevarse a cabo respetando la libertad y la autonomía de las personas y de sus respectivas familias. Proteger a la familia, su unidad, su estabilidad y su misión redonda en bien de toda la sociedad. Por ello, si la entera sociedad debe contribuir a la unidad y estabilidad de las familias y favorecer su función específica, también la empresa. Es una cuestión de justicia social y solidaridad.”



LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS

Igualdad de oportunidades = Un imperativo inexorable

Helena Estrada

Responsable del Centro de Desarrollo Económico de la Mujer
Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa
Ministerio de Producción de la Nación Argentina

“Que los gobiernos y las empresas trabajemos promoviendo un reparto en las responsabilidades familiares de sus empleados contribuye directamente a incrementar una mayor y mejor participación de las mujeres en la fuerza laboral, fomenta una verdadera igualdad de oportunidades y favorece el acceso de mujeres a posiciones de liderazgo. Todo esto no solo genera mayores beneficios para las empresas sino también un impacto positivo en el PBI de los países, contribuyendo a aumentar la productividad y, por ende, el bienestar de la sociedad.

Si bien nuestra legislación no es discriminatoria en materia económica, los hechos, reflejados en las estadísticas muestran que nuestra sociedad sí lo es. La participación femenina en la economía argentina es un 25% menor que la masculina. Y, como en un juego de muñecas rusas, las que participan ganan en promedio 27% menos que los varones. En el sector informal tal brecha se amplía hasta el 40%.

Estudios de la OCDE indican que una mayor inclusión de las mujeres en la actividad económica mejora la productividad y la rentabilidad de las empresas y se refleja exponencialmente en el PBI. Además, debemos considerar el significativo impacto social de la inclusión femenina que se refleja en el aumento de la proporción de ingresos controlado por las mujeres dentro del hogar, modificando el patrón de gastos familiares en provecho de la alimentación y educación de los hijos.

Como exige una ética humanística, la autonomía económica que corresponde a las mujeres es la misma que ya ejercen los varones. En todos los casos ambos sexos deberían tener igualdad de oportunidades y condiciones. Otros datos acreditan un aumento de rentabilidad en las empresas con más mujeres en puestos de gerencia. No es de extrañar porque entre el 80 y 90 % del consumo lo deciden las mujeres.

Estos beneficios, sumados a un imperativo ético, hacen que cada vez sean más las empresas que exijan a sus proveedores, distribuidores y socios la aplicación de políticas de equidad y de perspectiva de género. Entre ellas, se destacan las que posibilita que tanto hombres como mujeres puedan sacar adelante su trabajo profesional junto con sus responsabilidades familiares.

Por nuestra parte, desde el ámbito público, nuestro Gobierno, firmó este año la Iniciativa de Paridad de Género con el BID y FWM, que promueve la equidad y el empoderamiento económico de las mujeres y desde el Centro de Desarrollo Económico de la Mujer (CEDEM) creado con igual intención en el Ministerio de Producción, trabajamos en pos de estos mismos objetivos porque estamos convencidos de que la plena inclusión de la mujer en la actividad laboral no solo es provechosa económica y socialmente, sino que es moralmente justa e inexorable.”



SEGUNDA PARTE

08

Círculos concéntricos de responsabilidad

Principio organizativo

/ Patricia Debeljuh y María Elena Ordóñez y Revuelta
IAE Business School
Universidad Austral (Argentina)



Como ha quedado explicitado en el capítulo anterior, toda empresa ha de buscar el bien común pero esta meta puede presentarse como algo abstracto, intangible, inaccesible y de alguna manera lo es porque el bien común es indivisible y solo puede alcanzarse e incrementarse a partir de la colaboración de los diversos miembros de una empresa.

Movilizar y negociar los diversos compromisos de los distintos grupos interesados en la buena marcha de una empresa requiere estrategia y organización. Por eso, para entender el alcance de la responsabilidad de las empresas, al principio institucional hay que sumarle el principio organizativo que es el que ayuda a establecer los ámbitos específicos de actuación y a poner un orden de prioridades. Carlos Llano habla de círculos concéntricos de responsabilidad para articular los diferentes niveles de responsabilidad, que a la vez se encuentran concatenados y supeditados a una cierta gradación.¹

A partir de esta idea, Domènec Melé plantea que el principio organizativo ordena la prioridad de las responsabilidades empresariales en tres círculos concéntricos: las inherentes a la actividad específica de la empresa (primarias), la mejora de esa actividad en otros grupos relacionados con la empresa (secundarias) y la contribución a mejorar el entorno social de la empresa, más allá de su actividad específica (terciarias).”²

Círculos concéntricos de responsabilidad



De acuerdo con los círculos concéntricos, las responsabilidades empresariales obligan más cuanto más próximas estén a la actividad específica. Por lo cual, “las responsabilidades primarias tienen prioridad sobre las secundarias y éstas sobre las terciarias. En otras palabras, las responsabilidades

secundarias no pueden impedir un ejercicio efectivo de las primarias y las terciarias han de llevarse a cabo sin menoscabo de las dos anteriores.”³

a) Responsabilidades primarias

La primera responsabilidad de una empresa está unida a su fin y a lo que hace. Por eso, Melé plantea que las responsabilidades primarias son aquellas que se refieren a las personas directamente implicadas en su actividad específica como empresa.

Las responsabilidades primarias pueden ordenarse teniendo en cuenta el fin que persigue la empresa con su actividad específica y los medios que emplea por conseguirlo.

Con respecto al fin, puede distinguirse una triple responsabilidad:

- Servir a la sociedad con productos y/o servicios útiles y en condiciones justas.
- Crear riqueza y lograr la mayor eficacia posible en la actividad empresarial.
- Procurar la autocontinuidad y un crecimiento razonable de la empresa.

En cuanto a los medios, pueden establecerse otras cuatro responsabilidades:

- Respetar los derechos humanos y favorecer el desarrollo humano de los trabajadores.
- Respetar el medio ambiente.
- Obedecer las leyes justas y cumplir los legítimos contratos y promesas.
- Distribuir equitativamente la riqueza generada.

Como se puede advertir, este conjunto de responsabilidades se centra en el compromiso que la empresa ha de asumir de cara a sus accionistas, sus empleados, sus clientes, el respeto de las leyes y el cuidado del medio ambiente, en función de su actividad específica.

Concretamente, los empleados son y deben ser considerados como un grupo de interés primario de toda empresa porque son sujetos con derechos y con demandas legítimas y son parte fundamental para sacar adelante la organización. De ahí que la Responsabilidad Familiar Corporativa constituye una responsabilidad primaria, que se encuentra unida a la actividad específica de la empresa, en cuanto que son los trabajadores quienes la realizan.

a.1) Respeto de los derechos de la familia teniendo en cuenta el fin de la empresa:

Toda organización ha de respetar y velar por los derechos de sus trabajadores y en la medida en que favorezca su desarrollo integral tiene que apoyar el derecho de toda persona humana a fundar una familia y a comprometerse con ella. El conjunto de políticas y beneficios que muchas empresas incorporan apunta a que los empleados puedan cumplir sus deberes hacia aquellas personas que dependen de ellos, especialmente los niños, los mayores y los enfermos. Se trata, en definitiva, de emprender desde el mundo laboral acciones concretas en favor de las familias que converjan hacia el fin de la empresa (ser una comunidad de personas) y a los medios para alcanzarlo.

A continuación expondremos las buenas prácticas de las empresas argentinas articuladas en función de los círculos concéntricos de responsabilidades y su relación con los derechos de la familia basados en el análisis que presenta Melé en “Empresa y Vida Familiar.”²⁴ Entre los numerosos documentos internacionales, se ha tomado como referencia la Carta de Derechos de la Familia, publicada por la Santa Sede en 1983, porque se trata de la formulación más completa, orgánica, sistemática y ordenada de los derechos fundamentales inherentes a esta sociedad natural y universal que

es la familia. Este documento ofrece a todos aquellos que comparten la responsabilidad del bien común un modelo y una referencia para elaborar la legislación y la política familiar y una guía para los programas de acción. Hemos indicado también en cada práctica a cuál/es objetivo/s de desarrollo sostenible contribuyen directa o indirectamente.

1. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN ARMONÍA CON LA DEDICACIÓN A LA FAMILIA:

Esta sería la responsabilidad más directa que tiene la empresa en relación con la integración familia y trabajo para con sus empleados, porque lleva a considerar a los directivos y colaboradores como personas que tienen -fuera del ámbito laboral- otras responsabilidades esenciales, como son las familiares y, en consecuencia, se compromete a organizar el trabajo en función de ellas. “Las familias tienen derecho a un orden social y económico en el que la organización del trabajo permita a sus miembros vivir juntos, y que no sea obstáculo para la unidad, bienestar, salud y estabilidad de la familia, ofreciendo también la posibilidad de un sano esparcimiento.”⁵

Un medio importante que tiene la empresa para armonizar el trabajo con los deberes familiares es ofrecer flexibilidad en el manejo de los tiempos así como también proporcionar una formación y los recursos adecuados para el correcto desempeño de las tareas confiadas en los tiempos de trabajo.

Esto implica a trabajar bien, no asignando tareas y responsabilidades desmedidas que muchas veces llevan a que el trabajador tenga que exceder su jornada laboral para cumplir con ellas o llevarse trabajo a casa, en detrimento del tiempo que ha de dedicar a sus responsabilidades personales y familiares.

La armonía del trabajo afecta a la organización tanto del tiempo como del espacio y ayuda a la conciliación personal y familiar con la laboral.

La flexibilidad abarca desde la modificación de horarios para su adaptación a situaciones familiares concretas o generalizadas, hasta la reducción del tiempo laboral por causas diversas, la posibilidad de tener horarios flexibles, puestos compartidos, excedencias, la flexibilidad de viajes, la organización de las vacaciones, etc.

En cuestiones de espacio, las más habituales son el teletrabajo, el trabajo en casa, el uso de tecnologías para la realización de reuniones así como otros aspectos de planificación que pueden repercutir en actitudes y hábitos operativos que puedan influir positiva o negativamente en la familia.

Como bien afirma la OIT “es necesario generar condiciones que permitan a hombres y mujeres escoger diferentes combinaciones de vida familiar y laboral remunerada. Esto, en distintos momentos del ciclo de vida. Para ello, se requiere, por un lado, que las responsabilidades familiares dejen de ser un factor de discriminación en el mercado laboral. También es necesario que se reconozca el cuidado como un derecho garantizado.”⁶

Una realidad que modifica tanto la vida familiar como la laboral es la maternidad y la paternidad. Las prácticas de gozar de ciertos beneficios a la hora de reincorporarse al ámbito laboral después de la llegada de un hijo o contar con una licencia con sueldo igual que la que poseen las madres y padres biológicos en caso de adopción son otras maneras de apoyar la familia y de contemplar de los derechos de los niños. Ellos tienen el derecho de nacer en una familia y contar con unos vínculos afectivos y de contención que les permitan crecer y desarrollarse de manera armónica.

Es necesario contemplar esta realidad, garantizando no solo las licencias pertinentes, sino también el soporte emocional tanto para los padres como para el nuevo integrante de la familia.

Dado que hay tener paciencia en este proceso, los niños y los padres necesitan de su tiempo para adaptarse a su “nuevo mundo” y a concederse todos los espacios que hagan falta.

CASO ACCENTURE: PROGRAMA FLEXIBLE PARA PADRES Y MADRES

FICHA TÉCNICA	
Sector	Consultoría
Ubicación	Buenos Aires
Dotación	8.379
Área responsable	Recursos Humanos
Aplicación	Todos los empleados
Año de lanzamiento	2016
Beneficiarios	Padres y madres empleados de la empresa
Contribución a los ODS	  

Como parte del conjunto de prácticas de flexibilidad, la empresa en Argentina, ha diseñado un menú con diferentes opciones para madres durante el primer año de vida del hijo y otro para padres y hasta el primer mes de vida del recién nacido que se reincorporan a trabajar luego de la licencia de maternidad o paternidad, para que el empleado, previo acuerdo con su supervisor, tenga alternativas para elegir la opción que mejor se adapta a su realidad laboral y familiar:

Opciones de Maternidad

1) **Part Time:** este beneficio da la posibilidad a la madre que se reintegre a trabajar con una jornada laboral de cinco horas (media hora de lactancia incluida), con reducción proporcional de su salario, hasta que su hijo cumpla un año.

2) **Working from Home:** este beneficio da la posibilidad a la empleada de trabajar 3 días desde la casa y 2 desde la oficina, hasta que su hijo cumpla un año.

3) **Part Time - Working from Home**: este beneficio da la posibilidad a la empleada de trabajar 2 días desde la casa y 3 desde la oficina, hasta que su hijo cumpla un año.

4) **H&H (Half and Half)**: este beneficio da la posibilidad a la empleada de trabajar medio día desde la casa y medio día desde la oficina cumpliendo con las 8 horas de trabajo hasta que su hijo cumpla un año.

5) **Ad Hoc**: si ninguna de las opciones anteriores es aplicable a un equipo de trabajo, el supervisor podrá sugerir a la empresa una modalidad de trabajo que tenga este mismo espíritu de flexibilización. El pedido puntual pasará por un proceso de evaluación del gerente, Recursos Humanos y del Departamento de Legales. Por ejemplo: dar una opción más de las jornadas flexibles establecidas.

Opciones de Paternidad

1) **Working from Home**: este beneficio da a los padres la posibilidad de trabajar 3 días desde la casa y 2 desde la oficina durante el primer mes de vida del bebé.

2) **H&H (Half and Half)**: se podrá trabajar medio día desde la casa y medio día desde la oficina cumpliendo con las 8 horas de trabajo durante el primer mes de vida del bebé.

3) **Ad Hoc**: si ninguna de las opciones anteriores es aplicable a un equipo de trabajo, el supervisor podrá sugerir a la empresa una modalidad de trabajo que tenga este mismo espíritu de flexibilización. El pedido puntual pasará por un proceso de evaluación del gerente, Recursos Humanos y del Departamento de Legales. Por ejemplo: dar una opción más de las jornadas flexibles establecidas.

4) **Part Time**: este beneficio da la posibilidad de volver a trabajar reduciendo la jornada a 5 horas hasta el año del bebé.

En todos los casos que el empleado solicite el beneficio, se compromete a no alterar la calidad del trabajo y a firmar un documento solicitando dicho beneficio ya que el mismo no es adquirido, y quedará a criterio de la empresa cuando el beneficio pueda ser eliminado o modificado y/o tener posibilidades de renovarse o no.

El programa de flexibilidad para madres y padres se suma al beneficio de licencias de maternidad y paternidad extendida que brinda Accenture. Desde el año 2015 se ofrece a las colaboradoras madres el beneficio de 3 días de *home office* desde el tercer trimestre de embarazo y de 5 meses de licencia por maternidad paga, adicionando así 2 meses de licencia a los 3 otorgados por ley. Para el caso de los colaboradores padres cuentan con el beneficio de 10 días de licencia paga ampliando así los 2 días establecidos por ley.



“Quería escribir para agradecer que la empresa tenga la posibilidad de dar una licencia extendida a los padres, a diferencia de los dos días que marca la ley. Tener jornadas adicionales me (nos) permitió poder acomodar y asentar toda la revolución que significa el nacimiento de un hijo. La verdad que haber podido disfrutar de la licencia extendida con mi bebé y esposa fue invaluable y realmente quería agradecerlo.”

Sebastián A. Valdés Mavrakis, Network Intrusion Specialist

“Luego del nacimiento de mis hijos y de haber gozado la licencia legal por maternidad y poco tiempo de excedencia, comencé a utilizar el beneficio porque podía contar con la posibilidad de poder regresar a trabajar antes, sabiendo que

está disponible la flexibilidad de trabajar desde casa 3 veces por semana o medio día todos los días según la modalidad que una elija.

Esto me posibilitó tener una transición de regreso mucho más fluida, con menor impacto para el bebé, ya que uno mantiene la presencia en casa; también optimizar los tiempos, al no perderlo en traslados (en mi caso invierto casi 3 horas diarias viajando que puedo pasar con mis hijos) y poder mantener un balance entre la vida personal y laboral que me permite ser una madre plena y, a su vez, seguir creciendo profesionalmente.”

**Florencia M. Vitores, Total Rewards Manager,
9 años de antigüedad**

CASO FARMACITY: FLEXIBILIDAD - JORNADA REDUCIDA PARA MADRES Y PADRES

FICHA TÉCNICA	
Sector	Capital Humano
Ubicación	Buenos Aires y un total de 297 tiendas en 14 provincias
Dotación	6.439
Área Responsable	Compensaciones y Beneficios
Aplicación	Oficinas de Casa Central y Locales
Año de lanzamiento	2013
Beneficiarios	Padres y madres que trabajen en las oficinas de Casa Central o bien ocupen posiciones de Gerente de Local y Director Técnico
Contribución a los ODS	 

En Farmacity están profundamente convencidos de la importancia que tiene conciliar la vida personal, familiar y laboral que, en definitiva, es una misma.

Como compañía, se proponen ser conscientes y responsables de los efectos que las decisiones laborales pueden tener en la calidad de vida de los colaboradores y en sus familias. Es por ello que en los últimos años se han incorporado diferentes beneficios relacionados con el tiempo libre y la flexibilidad de horarios y la familia.

A la vez se ha buscado potenciar la corresponsabilidad en el reparto de tareas domésticas y el cuidado de los hijos, favoreciendo la igualdad entre padres.

Uno de los beneficios es ofrecer “Flexibilidad para madres y padres,” una iniciativa que surgió en el 2013 dando a las empleadas que son madres la posibilidad de disminuir la jornada laboral hasta dos horas, con la consiguiente reducción de salario proporcional a la cantidad de horas optadas hasta los 3 años de vida de su hijo.

A partir del 2016 esta práctica se amplió, por un lado, incluyendo a los empleados papás para que también pudieran gozar de este beneficio y también se extendió el periodo de años pasando de los 3 a los 5 años de edad de los hijos.

Con esta iniciativa la empresa busca promover que sus colaboradores puedan disfrutar de sus vínculos más cercanos y tengan la opción de poder elegir y destinar tiempo con ellos compartiendo más momentos y experiencias que aporten a su bienestar y al crecimiento de sus hijos, potenciando el equilibrio entre las actividades laborales y personales.

Si bien hasta el momento han sido 46 las madres que han hecho uso de esta práctica, en el último año ha habido múltiples consultas por parte de los padres, por lo que se prevé que en un futuro próximo algunos papás puedan hacer uso de ella.



“Comencé a utilizar el beneficio con el nacimiento de mi segunda hija. Como mi marido trabaja en un local y cubre el turno tarde, salir antes de mi trabajo me permite poder retirar a mis hijos del colegio, merendar todas las tardes con ellos y hacer la tarea con el mayor.

Para mí el beneficio más grande que me trajo es poder verle la sonrisa todos los días, cuando abren la puerta del colegio y yo estoy ahí para buscarlos. Es un mimo al alma... Impagable.

Con mi primer hijo no tuve esta oportunidad porque no trabajaba en Farmacity y le pagaba a alguien para que lo retirara del colegio. Pero cuando nació mi segunda hija, ya estaba trabajando aquí y no lo dudé ni un segundo.

Que una empresa te dé la opción de poder retirarte antes, es algo que casi en ningún lugar ocurre. Agradezco de corazón haber implementado este beneficio y poder gozarlo.”

**María Jimena Lucas, Líder de Equipo de Higiene,
7 años de antigüedad**

“Utilizo el beneficio del programa flexible al tener dos hijas menores a 5 años y reduzco una hora mi jornada laboral. Esta práctica ayuda mucho al balance entre vida profesional y personal que yo buscaba en un trabajo.

Regresar a trabajar siendo madre de 2 niñas pequeñas no es fácil y la reducción de una hora de trabajo cada día me permite compartir más tiempo con ellas. Quiero destacar el respeto tanto de mi jefa como de mis compañeros de área para que yo cumpla con mi horario de salida y también siento

que este beneficio no influye ni impacta negativamente en mi desempeño, ni en cómo me perciben en la empresa.”

**María Florencia Viola, Líder de Desarrollo,
9 meses de antigüedad**

2. RESPETO E IGUALDAD DE DERECHOS ENTRE LOS TRABAJADORES MUJERES Y VARONES:

Forma parte de la responsabilidad familiar corporativa cumplir con toda la normativa legal que asegure a las familias unas condiciones y un nivel de vida apropiado a su dignidad y pleno desarrollo. Tanto las exigencias en el ámbito laboral como en el familiar -estas demandas por lo general son más que aquellas- fluctúan en función de la necesidad que cada persona requiera en cada momento según sus circunstancias personales y las de su grupo familiar. Si bien las responsabilidades varían, no así los derechos.

Entre otros aspectos, cada empresa tiene la responsabilidad de respetar y velar por la igualdad de derechos entre mujeres y varones porque “las medidas y la normativa de la conciliación deben tener en cuenta el interés de todos los miembros de la familia, considerando de modo específico la edad, el género y la fase del ciclo de vida que está atravesando cada uno.”⁷

Aunque históricamente, -y la realidad cotidiana lo demuestra- la atención del hogar es una responsabilidad más asociada a las mujeres, ésta no constituye una competencia exclusivamente femenina. Frente a los cambios sociales, cada vez son más los varones que asumen un mayor nivel de compromiso en la dedicación a su hogar y en el cuidado de sus hijos. Estudios sobre la paternidad ponen de manifiesto cómo los hombres, cuando su esposa sale a trabajar, incrementan su compromiso y asumen más tareas como por ejemplo, jugar o darles de comer a sus hijos, aunque todavía continúa siendo la madre quien se encarga en mayor medida de ellos. Conscientes de esta realidad, las empresas que asumen la responsabilidad familiar promueven que sus empleados varones puedan compartir más tiempo en sus

hogares junto a sus familias, otorgando también para ellos permisos para el período de adaptación a los colegios o licencias extendidas más allá de la ley para la llegada de un nuevo hijo. Estas medidas, dirigidas específicamente a los padres, ayudan a promover una igualdad de derechos entre varones y mujeres y la corresponsabilidad en el cuidado de dependientes.

CASO NATURA: LICENCIA EXTENDIDA DE 40 DÍAS POR PATERNIDAD

FICHA TÉCNICA	
Sector	Cosmética
Ubicación	Buenos Aires
Dotación	Más de 600 en Argentina
Área Responsable	Recursos Humanos
Aplicación	Toda la organización
Año de lanzamiento	2016
Beneficiarios	Colaboradores que sean padres
Contribución a los ODS	  

Desde fines del 2016, Natura otorga a los colaboradores que sean padres la posibilidad de tomarse 40 días pagos de licencia luego del nacimiento de su bebé (cuando la ley en Argentina da solo 2 días de licencia). Por medio de este beneficio, la empresa reconoce la importancia del rol paterno, poniendo a la persona en el centro y colabora en el desarrollo del vínculo entre el colaborador y su hijo durante los primeros días de vida. Adicionalmente, este beneficio colabora en pos de la equidad de género y la disminución de las desigualdades. Lo que motivó a la empresa a impulsar esta práctica fue entender que su cultura organizacional no es ajena a los cambios y a las necesidades de la sociedad en la que está inmersa. Eso parece una obviedad, pero es muy importante reconocerlo. ¿Por qué? Porque la cultura organi-

zacional evoluciona siempre en un contexto que también cambia y muchas veces genera tensiones con el orden de las cosas.

Las necesidades de las personas también cambian. Por eso la licencia extendida por paternidad no es más que una respuesta a una necesidad que ya existe en las personas y, por ende, en la sociedad. En los últimos tiempos el rol del padre cambió y el de la madre también. Hoy ambos trabajan y se entiende la importancia de que los dos estén presentes en los primeros días de vida del hijo y está comprobado que el vínculo que el bebé forma con su padre en ese tiempo es fundamental para su desarrollo posterior.

“Mi mayor miedo antes de que naciera mi hijo era cómo iba a formar el vínculo con él. Siempre pensaba que con la madre se daba de manera natural, al haber estado en su panza, al tomar el pecho. Pero el lazo con el padre hay que construirlo. Y muchas veces no ocurre durante el primer tiempo.

Pero el haber tenido la posibilidad de involucrarme en todos sus momentos, desde el minuto cero de su vida, hizo las cosas más fáciles. Hoy puede quedarse tranquilo conmigo si no está la mamá. A la noche, si llora y escucha mi voz, se calma. Como papá, no puedo sentirme más satisfecho.

Mi experiencia fue super positiva. No hay nada que a uno lo haga más feliz que compartir el tiempo con su hijo y su esposa. Desde su llegada a la vida, pude conocerlo, mimarlo, sentirlo cerquita mejilla con mejilla y, por otro lado, tuve la oportunidad de que me conozca y reconozca. Es impagable.”

Miguel Ángel Fernández, Analista de Flota
1 año y 6 meses de antigüedad

3. CUIDADO DE LOS NIÑOS ANTES Y DESPUÉS DE SU NACIMIENTO, EN SITUACIONES ESPECIALES:

Pertenecer a una familia donde hay amor es la base más sólida que un niño puede tener para comenzar su camino en la vida. Todos podemos decir: amo a mi hijo pero no se trata simplemente de eso, sino de que cada uno de ellos se sienta amado, valorado y respetado. “Los niños, tanto antes como después del nacimiento, tienen derecho a una especial protección y asistencia, al igual que sus madres durante la gestación y durante un período razonable después del parto.”⁸

Respetar, velar y acompañar por los derechos del trabajador con hijos es también reconocer y respetar los derechos de los niños, un aspecto central para el bien común de toda sociedad. Esto abarca desde el derecho a una atención dirigida a su desarrollo físico, mental y social, pasando por el derecho a la educación y cuidados especiales para niñas y niños con capacidades diferenciales, hasta aquellos casos que necesitan de una atención particular frente a enfermedades o nacimientos prematuros o con alguna complicación que requieren un cuidado especial.

CASO TELEFONICA DE ARGENTINA: LICENCIA EXTENDIDA POR INTERNACIÓN DE BEBÉ RECIÉN NACIDO

FICHA TÉCNICA	
Sector	Telecomunicaciones
Ubicación	Buenos Aires y provincias del interior del país
Dotación	15.591
Área Responsable	Capital Humano
Aplicación	Todas las áreas de la empresa
Año de lanzamiento	2015 (para mujeres) 2017 (para los hombres)
Beneficiarios	Todos los empleados
Contribución a los ODS	 

Para Telefónica es importante dar soporte y acompañamiento a la maternidad y paternidad frente a situaciones delicadas como es el nacimiento de hijos prematuros u otros casos que requieran alguna atención especial. Por eso, desarrollaron una práctica que tiene como objetivo acompañar a las madres y padres que deben atravesar una situación delicada al momento del nacimiento de sus hijos.

Se trata de la creación de una licencia especial extendida por internación de bebé recién nacido. La misma se aplica a todas las madres y padres que trabajan en Telefónica brindándoles a las madres la posibilidad de extender la licencia legal por el tiempo que el bebé esté internado con un plazo máximo de 90 días y mínimo de 15 días. En el caso de los padres pueden tomar la extensión de la licencia que ofrece Telefónica de 10 días hábiles por un plazo máximo de 45 días y mínimo de 15 días.

Asimismo, en el caso de las madres, una vez finalizada esta licencia especial, las mujeres pueden solicitar la excedencia por el término de 3 o 6 meses tal como indica la Ley de Contrato Laboral.

El impacto organizacional y de los beneficiarios frente a esta licencia ha sido muy bueno. Desde su implementación, 12 mujeres gozaron del beneficio para acompañar a sus bebés con esta atención especial. En el caso de los hombres, por el momento no se han registrado beneficiarios.



“La licencia extendida en estos casos es muy necesaria. En mi caso, Benjamín, mi hijo, nació prematuro. Se venció el plazo de licencia y me reconocieron los días que él estuvo internado. Al nacer con 1.530 kg. por cesárea, estuvo en Neonatología casi un mes y medio. Luego del alta médica, nece-

sitás tiempo para generar un vínculo con tu hijo al que solo podía ver unas pocas horas al día en las visitas en la clínica. Hace falta también recuperarse de esos momentos fuertes que uno atraviesa en ese tiempo en el que el bebé estuvo internado.

Además es necesario reponerse para estar mejor con toda la familia y prepararle su lugar en el hogar. Acomodar la rutina de la casa al cuidado que él necesita, amortiguando los ruidos ya que venía de estar en un espacio totalmente silencioso. En mi caso no pude amantarlo por todo el estrés que tuve, pero el estar en casa me permitió probar con otras opciones para poder darle de lactar.”

**Karen Rolon, Responsable Atención al Cliente,
10 años de antigüedad**

4. PROMOCIÓN DE LA INTEGRIDAD Y ESTABILIDAD FAMILIAR:

Las empresas han de promover la integridad y estabilidad familiar de sus empleados. Esto tiene muchas manifestaciones, entre otras, no apoyar actividades, eventos, viajes, que puedan traer aparejado un deterioro en su vida familiar. “Las autoridades públicas (y también las empresas) deben respetar y promover la dignidad, justa independencia, intimidad, integridad y estabilidad de cada familia.”⁹

Sin la necesidad de crear programas específicos, las empresas tienen la responsabilidad de velar para que sus empleados actúen honestamente cumpliendo sus responsabilidades laborales y familiares, respetando también aquellos valores éticos relacionados con la familia y sus compromisos, por ejemplo, evitar situaciones que pongan en peligro la fidelidad, la estabilidad familiar o constituyan un acoso. Este punto presenta una cuestión muy delicada que a veces es soslayada para no enfrentarla. Como explica Melé, “no se trata de que la empresa se inmiscuya en la vida íntima de los demás, sino

de contribuir a que el clima laboral no favorezca la desestabilidad y quizá la ruptura de las familias de los empleados, al tiempo que se evitan distorsiones en la actividad profesional.

De igual modo, un clima de trabajo, de cooperación y de estímulo en la mejora personal, junto con otros elementos de una empresa sana, fomentan una serie de virtudes que pueden ser de gran importancia en la educación de los hijos.”¹⁰

A su vez, entra dentro de esta responsabilidad todo lo que la empresa puede hacer en sentido positivo para respetar y promover la integridad y estabilidad familiar, integrando a las familias de sus colaboradores desde el inicio y hasta el final de la relación laboral.

CASO PRUDENTIAL SEGUROS: EL COMPROMISO CON LAS FAMILIAS DE SU FUERZA DE VENTAS

FICHA TÉCNICA	
Sector	Seguros de vida
Ubicación	Oficina Central en Ciudad de Buenos Aires y 7 agencias en el país (Buenos Aires, Mendoza y Córdoba y 1 oficina comercial en San Juan)
Dotación	357 colaboradores
Área Responsable	Dirección de Marketing, Gerencia de Marketing, Recursos Humanos y Responsabilidad Social Empresaria
Aplicación	Toda la operación
Año de lanzamiento	Desde el año 2000
Beneficiarios	Las familias y la fuerza de ventas (profesionales Life Planners®)
Contribución a los ODS	

En Prudential, el desarrollo profesional de la fuerza de ventas (asesores Life Planner®) implica, además de compromiso y perseverancia, una amplia flexibilidad horaria asociada a la disponibilidad de los posibles asegurados, traslados y viajes en forma constante para visitar a los clientes. Todo esto repercute en la vida familiar de cada colaborador.

Por esta razón, la empresa ha desarrollado, desde el inicio de la actividad comercial, una práctica de acompañamiento y apoyo de las familias de la fuerza de ventas que incluye una serie de iniciativas que promueven el involucramiento y sentido de pertenencia de las familias de los asesores Life Planner® con la compañía.

La empresa está convencida de que la familia es un actor fundamental para el alcance satisfactorio de los objetivos laborales y que la armonía de la vida familiar hace que los colaboradores logren mejores resultados. Las acciones que incluye esta iniciativa son:

Involucramiento de la familia en el proceso de selección

Antes del ingreso a la empresa y dentro del proceso de selección del profesional, uno de los pasos consiste en un encuentro informal con el cónyuge/ pareja del candidato para interiorizarlo de la posición y de la disponibilidad que ésta requiere. Durante este encuentro, la familia conoce la empresa y recibe información sobre el desarrollo profesional dentro de ella.

Acciones de involucramiento y sentido de pertenencia de las familias

La empresa promueve la participación en distintas iniciativas que realiza para los integrantes de las familias con el objetivo de generar un mayor sentido de pertenencia, desde una jornada para que los hijos de 1 a 12 años se acerquen a conocer el lugar de trabajo de sus padres y compartir una serie de actividades con ellos hasta talleres de primer empleo dirigidos a hijos, sobrinos y nietos entre los 16 a los 21 años con el objetivo de acompañar la etapa de inserción laboral de los familiares de colaboradores.

Desarrollo profesional y ceremonia de promoción de la carrera junto a las familias

Cada vez que el profesional crece en su carrera y pasa de una categoría a la siguiente, se realiza una ceremonia en la agencia a la cual pertenece y se invita a participar de la misma a sus familiares directos. A su vez, cada año se realiza la premiación de la fuerza de ventas y reconocimiento en la que participan las familias. A nivel local, se realiza la President Trophy Convention (PTC) y a nivel internacional la Prudential International Insurance Conference (PIIC).

Se trata de convenciones de reconocimiento e incentivo hacia la fuerza de ventas de seguros de vida individuales que se realizan una vez al año, a las que califican aquellos profesionales que cumplan con ciertos requisitos de resultados de ventas para cada convención. Para esta ocasión, los premiados son invitados a participar acompañados por su familia. Según su clasificación en algunos casos los costos del viaje son cubiertos y, en otros, financiados por la empresa, para que los familiares puedan compartir y festejar este momento tan importante en la carrera profesional.

166

Etapa jubilaria de la fuerza de ventas

Cuando llega el fin de la carrera profesional de la fuerza de ventas, se realiza un agasajo a los profesionales que finalizan su etapa laboral en la empresa, invitando a sus familias a compartir ese momento junto a los demás colegas.



“Mi familia fue, desde los inicios de mi carrera como profesional Life Planner®, un pilar fundamental para alcanzar los

objetivos propuestos y altos estándares de desempeño. Ellos fueron participando en todos los eventos, premiaciones, viajes y en todos los momentos de reconocimiento que la compañía me brindó a lo largo de estos quince años.

Al tiempo de ser reconocida por mi desempeño, mi familia tuvo la oportunidad de acompañarme, generalmente en eventos en el exterior del país, y así poder conocer con mayor profundidad mi labor cotidiana.

Que mi familia conozca mi trabajo y la misión y valores que sostenemos como empresa en Argentina, me permitió contar con la comprensión de ellos en momentos de mayor esfuerzo y de muchas horas de trabajo. Siempre es un placer compartir con la familia los logros y reconocimiento alcanzados, y un gran orgullo darles a nuestros hijos ejemplos de esfuerzo y dedicación.”

**Gabriela Farb, Senior Consulting Life Planner®,
15 años de antigüedad**

167

a.2) Respeto de los derechos de la familia teniendo en cuenta los medios:

1. REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS ECONÓMICOS FAMILIARES:

La empresa tiene diversos modos de compensar a sus empleados -de manera directa e indirecta- teniendo en cuenta las necesidades familiares de cada uno. “La remuneración por el trabajo debe ser suficiente para fundar y mantener dignamente a la familia, sea mediante un salario adecuado, llamado salario familiar, sea mediante otras medidas sociales como los subsidios familiares.”¹¹ Si bien en muchos países industrializados el trabajo en general se encuentra remunerado en unos niveles que permiten al empleado atender las necesidades familiares, no pasa lo mismo en algunos mercados o

sectores empresariales donde el salario es precario, y más en situaciones de crisis. De ahí la importancia de este derecho de cobrar un sueldo suficiente para vivir dignamente. Este salario familiar se debe establecer teniendo en cuenta la proporcionalidad de trabajo, el nivel de desempeño del trabajador, la situación económica de la empresa y el contexto del país.

La empresa deberá asumir la obligación de cumplir las leyes laborales vigentes -con relación a contrataciones, retiros y desvinculaciones- e ir más allá de ellas cuando se considere que no son suficientes para el adecuado desarrollo de sus empleados y respectivas familias. De ahí que sea necesario que las empresas sean innovadoras y creativas, en su deber de crear puestos de trabajo y mantenerlos, tratando de evitar su precariedad tanto como sea posible y anticipándose a la realidad de la jubilación. Todas estas iniciativas “son, sin duda, un modo primordial de favorecer a las familias de directivos y empleados, amén de las ventajas que suelen reportar a la propia empresa, como formación, integración, etc.”¹²

CASO SAN CRISTÓBAL SOCIEDAD MUTUAL DE SEGUROS
 GENERALES: TU FUTURO PROTEGIDO

FICHA TÉCNICA	
Sector	Seguros
Ubicación	Rosario
Dotación	730 empleados distribuidos en todo el país
Área Responsable	Recursos Humanos Corporativo
Aplicación	Toda la empresa
Año de lanzamiento	2015
Beneficiarios	Para todos los empleados que se encuentran próximos a adherir al retiro voluntario o jubilación
Contribución a los ODS	  

La iniciativa “Tu Futuro Protegido” nació a partir de la adaptación de una antigua política de retiro anticipado -dentro de un esquema de retiro laboral- que la compañía contaba desde sus inicios pero que no estaba instalada formalmente. Para San Cristóbal Seguros, acompañar a las personas en la última etapa de su vida profesional siempre ha sido una acción muy valorada en su largo accionar como compañía de seguros. En el 2015 se adecuó a un nuevo programa buscando fundamentalmente crear una propuesta superadora y de mayor alcance, en sintonía con los valores organizacionales.

En vistas a ayudar a cada colaborador durante sus años de servicio se desarrolló el programa “Tu Futuro Protegido” que busca orientarlos en esta nueva etapa de su vida y garantizar sus ingresos en los próximos años hasta su jubilación.

El punto más destacado de todo el nuevo programa tiene que ver con los valores históricos de San Cristóbal Seguros. Como parte de la responsabilidad de la empresa ante los empleados que se retiran, se está trabajando -además de las actividades individuales y colectivas con todo el personal a retirarse- en incorporar talleres para los jefes con el fin de capacitarlos para que sepan acompañar esta etapa de transición de sus colaboradores. La idea central es sensibilizarlos respecto de su rol de mentor comprometiéndolos a guiarlos y a la vez ayudarlos a reflexionar sobre su propio retiro a futuro. En esta instancia también se trabajará en el análisis y debate de la influencia que el jefe tiene en alivianar la transición de su colaborador y el período de trabajo solapado de su posible cuadro de reemplazo.

El programa está disponible para todo aquel colaborador que con 60 años los hombres y 55 años las mujeres cumplidos (5 años antes del retiro establecido por ley) quiera adherirse al programa y gozar de un conjunto de beneficios:

- 60 meses garantizados de sueldo mensual neto.
- Una vez cumplidos los años para obtener la jubilación y hasta que le salga

la misma, se le garantizan los meses de sueldos hasta el primer cobro con tope de 12 meses.

- Cobertura de obra social para él y su grupo familiar por todo el período del programa hasta su jubilación definitiva.
- Asesoramiento jurídico-contable para realizar los trámites jubilatorios sin costo alguno.
- En caso de fallecimiento dentro del período del programa, se sigue abonando el acuerdo a sus herederos hasta la fecha tope de edad jubilatoria.
- A la firma de la adhesión al programa, se le asigna una suma de dinero importante de acuerdo a cada rango de haberes para destinar a nuevos emprendimientos.
- Adicionalmente, pero como punto central de todo el eje del nuevo programa, el mismo provee de un acompañamiento con acciones, talleres individuales y grupales con el fin de generar confianza, promover el autodesarrollo y la contención, manejar los sentimientos que genera esta etapa abierta a nuevos desafíos, orientar los nuevos roles de los adultos mayores y la re-significación del ciclo de vida. Hasta la fecha han participado 60 colaboradores en este programa.



“Luego de mi retiro he podido retomar mis clases de vitraux y en la actualidad después de acondicionar un pequeño espacio de mi altillo, he puesto un taller de arte y he comenzado a confeccionar por encargo trabajos de restauración y de nuevos diseños. Transitando ya el segundo año de mi ‘retiro’ me

divierto con lo que siempre quise realizar y además tengo un ingreso extra para los gastos que el taller demanda.”

Jorge Creer, retirado de la empresa, Rosario

2. CONDICIONES DE ASISTENCIA, PREVISIÓN Y CUIDADO DE LA SALUD:

La empresa ha de asignar beneficios sociales y familiares de manera discrecional, en función de la realidad y necesidad concreta de sus trabajadores, además de la protección que pueda dar el Estado. Forma parte de su responsabilidad cuidar que sus empleados y familiares tengan garantizados estos servicios y cubierta esta asistencia tan vital para todo ser humano.

La salud constituye uno de los aspectos más importantes para toda persona. En muchas ocasiones, debido a la falta de cuidados como puede ser una mala alimentación, la ausencia de actividad física, el exceso de estrés, el aumento de tensiones frente a la no conciliación entre los deberes familiares y laborales, la no disponibilidad de tiempo para el necesario descanso y actividades de ocio, entre otros factores, las personas experimentan un desgaste en su calidad de vida con las consiguientes consecuencias que afectan su salud física y psíquica.

La salud no solo es un valor importante para las personas y sus familias sino también para las empresas. Porque la enfermedad de un empleado trae consecuencias organizativas y también económicas negativas. Es bien sabido que un alto índice de ausentismo, ya sea por estrés o por enfermedad física o psiquiátrica, una excesiva rotación con los consiguientes índices de reemplazos, el bajo nivel de rendimiento causados por un deficiente estado de salud o falta del suficiente descanso, entre otros aspectos, influyen directa e indirectamente en la empresa.

La calidad de vida se relaciona con los niveles de bienestar. Como indican Moyano y Ramos el impacto de la salud depende en gran medida

de la percepción que tiene la persona de su situación particular.¹³ Así, por ejemplo, una mala salud podría influir negativamente en el bienestar si interfiere en la consecución de las metas personales y a su vez, las personas felices o que presentan alto afecto positivo, reportan menos sintomatología en el ámbito de la salud física y mental, y también mejor funcionamiento social. Esta consideración nos permite inferir que hay una relación bilateral y direccional entre la salud y la satisfacción.

CASO SANTANDER RÍO: PROGRAMA DE PREVENCIÓN Y CONCIENTIZACIÓN SALUD Y BIENESTAR “BE HEALTHY”

FICHA TÉCNICA	
Sector	Servicios financieros
Ubicación	481 sucursales en todo el país (Sede Capital Federal)
Dotación	9.263
Área Responsable	Centro de empleados - Gestión y Desarrollo de Personas
Aplicación	Alcance nacional
Año de lanzamiento	2016
Beneficiarios	Todos los empleados
Contribución a los ODS	

En Santander Río, las personas son consideradas el activo más valioso, por ello, se proponen concientizarlos respecto de la importancia de cuidar su salud, trabajar sobre la prevención y en paralelo hacer que el tiempo juegue de su lado.

En el marco de la propuesta de salud y bienestar “Be Healthy,” han implementado cuatro prácticas de prevención y concientización con el beneficio adicional de maximizar el tiempo de los empleados.

Estaciones saludables

Los empleados de Santander Río pueden realizar un chequeo integral de salud en tan solo tres horas. Luego de solicitar turno por *email*, acceden a un control de su peso y talla, un análisis completo de sangre, funcionamiento cardíaco, etc.

En 2017, como novedad, se establecieron estaciones saludables en áreas centrales donde los empleados pueden hacerse un control con especialistas en cardiología, nutrición y control clínico general. Un toque divertido para difundir estos servicios fue la presencia de una “payamédica:” una médica disfrazada de payaso que recorrió los pisos de áreas centrales invitando a los empleados a acercarse a las estaciones saludables. Ampliando el alcance de esta iniciativa, se replicó igual en las zonas cabeceras de Córdoba y Rosario. Durante el 2017 se realizaron más de 500 chequeos exprés.

Este beneficio se complementa con el servicio de especialistas *in company* en nutrición, cardiología, dermatología, oftalmología, antropometría, deportología y ginecología, para que los asesoren y guíen en todas sus inquietudes. Las consultas pueden hacerse en persona en el Centro de Empleados (reservando un turno por *email*), o de forma *online*, a través del *email* o chat en ciertos días y horarios, evitando así tener que trasladarse para realizar las consultas.

Cabe destacar que todos los empleados que pertenezcan al Plan Corporativo de Salud, pueden brindar acceso a chequeos médicos gratuitos a los demás integrantes de su grupo familiar primario. Adicionalmente, en posiciones de liderazgo, los chequeos médicos exprés se hacen extensivos al cónyuge del empleado.

Cerca de tu corazón

Con el foco puesto en estar cerca y cuidar a las personas, se lanzó un plan de prevención que incluye una serie de acciones enfocadas en la protección

de la salud: la instalación de nuevos botiquines y equipos de desfibrilación externa automática (DEA). Este último es un aparato electrónico portátil que puede ayudar a revertir una emergencia cardíaca hasta que llegue la asistencia médica. Esta iniciativa comprende tanto a las áreas centrales como a todas las sucursales del país.

Esta iniciativa motivó otras instancias de concientización y formación sobre la utilización de estas herramientas y sobre cómo actuar ante emergencias en el lugar de trabajo para atender a cualquier persona sea personal del banco o no. En una primera etapa, se realizaron siete encuentros para bomberos y brigadistas (empleados que tienen la responsabilidad de ayudar ante una crisis al cuerpo de bomberos) sobre Reanimación Cardiopulmonar (RCP), Primeros Auxilios y Uso de los DEA.

De forma adicional, se lanzó una segunda etapa que incluyó instancias de formación para la Red de Sucursales, presencial en las cabeceras y un curso de formación a distancia abierto a todos los empleados del Banco. El fin último de esta iniciativa es lograr que el Banco sea una empresa cardioprotegida.

Micro videos sobre bienestar y salud

Todos los contenidos relacionados con la salud de los empleados están en un único lugar, con accesos directos que facilitan su localización. Lo más novedoso es el canal de microvideos saludables cuyo objetivo es acercar *tips* con un mensaje multimedia breve, con videos y técnicas básicas para calmar dolores de espalda, cuidados para la gripe, prevención de accidentes y alimentación saludable.

Se puede acceder tanto desde la intranet como desde cualquier computadora fuera del Banco. De esta manera, compartir los cuidados en familia es más fácil. Adicionalmente se generan campañas periódicas de concientización en temas de cuidado de la salud y el bienestar a través de distintos canales como *email*, notas en *Intranet* y posteos en *Workplace*, la red social interna en Santander Río.



“Muchas veces la vorágine del día a día hace que nos cuidemos un poco menos o que controlemos la salud con poca frecuencia. La estación saludable me pareció una excelente iniciativa porque me permitió en 15 minutos hacerme un chequeo general y continuar tranquilo mi jornada sabiendo que todo estaba ok.

No tengo dudas de que la salud es lo más importante, y que equivocadamente a veces la dejamos en segundo lugar. Como valor agregado, este tiempo que gané en este chequeo exprés, supuso también contar con tiempo para invertir con mi familia por la tarde sintiéndome bien controlado.”

**José Ignacio Tessio, Ejecutivo de Clientes,
Córdoba, 11 años de antigüedad**

3. RESPETO Y CUIDADO DE LA INTIMIDAD FAMILIAR:

La empresa ha de procurar velar por la familia, sin ejercer un papel paternalista, ni tampoco desentenderse imponiendo decisiones que influyen en la capacidad de acción y elección por parte de los empleados en la planificación y organización de su familia. Este derecho se relaciona con el principio de subsidiariedad ya que uno de sus aspectos es la necesidad de resguardar la autonomía de la familia, en cuanto a su capacidad para darse sus normas a sí misma.

Frente al cuidado de la intimidad familiar, es frecuente observar las tensiones que se producen cuando existen problemas o violencia dentro de la misma familia. Estas situaciones afectan no solo a la víctima que lo padece (que es lo primero que debe ser tenido en cuenta) sino también al resto de las personas que conforman el núcleo familiar, que deja de ser un ámbito de armonía y se convierte en lugar de tensión y estrés.

Frente a esta realidad la empresa -además de las políticas sociales que otorgan los gobiernos- puede tomar medidas cuando alguno de sus empleados sufre una situación especial de agresión o crisis familiar.

Si bien no es una cuestión fácil de abordar, y en la gran mayoría de los casos es atendida por profesionales o por espacios de ayuda dependientes del Estado o de una ONG especializada, las empresas han de procurar tener políticas que contemplen estas necesidades, contando con herramientas para que sus empleados reciban en estos momentos apoyo psicológico, controles médicos, asesoramiento legal, etc.

CASO YPF: PROTECCIÓN A LAS VÍCTIMAS DE LA VIOLENCIA EJERCIDA EN EL ENTORNO FAMILIAR

FICHA TÉCNICA	
Sector	Energía (Petróleo y Gas)
Ubicación	Sede Central en la Ciudad de Buenos Aires y operaciones en todo el país
Dotación	9.239
Área Responsable	Vicepresidencia de Recursos Humanos
Aplicación	En toda la compañía
Año de lanzamiento	2006
Beneficiarios	Todo el personal de la empresa
Contribución a los ODS	

YPF cuenta con un conjunto de prácticas conciliadoras que vino definiendo, diseñando e instrumentando a lo largo de los últimos años. Estas prácticas son producto del compromiso de la compañía con la diversidad, la inclusión y la conciliación de la vida laboral-familiar/personal de sus integrantes.

Siempre fueron a la vanguardia, por haber sido pensadas proactiva y no reactivamente, al punto de que algunas precedieron a la legislación en estos temas. Entre dichas prácticas son muchas las que se destacan, entre ellas, una iniciativa innovadora, centrada en una preocupación social muy actual que es la relacionada con la “Protección a las víctimas de la violencia ejercida en el entorno familiar.”

Se entiende por víctima de la violencia ejercida en el entorno familiar la realizada sobre el/la empleado/a, como a sus hijos menores de edad que convivan con el/la trabajador/a, siempre que el/la agresor/a sea una persona con quien el/la empleado/a mantenga una relación de parentesco o afectividad (cónyuge, ex cónyuge, pareja de hecho o familiar de cualquier grado) y que el hecho haya sido denunciado ante la autoridad competente.

Las medidas que en estas circunstancias la empresa pone a disposición, consisten en la prestación a su cargo de los siguientes servicios:

- **Apoyo Psicológico:** brindando asistencia, información y atención a la víctima, como también orientación familiar.
- **Apoyo Médico:** otorgando asistencias recomendadas, entre las que se encuentra la psiquiatría.

Las mismas cubren tanto al/la trabajador/a como a sus hijos menores de edad que convivan con el/la empleado/a, garantizando la confidencialidad más estricta.

Esta práctica preventiva, que no responde a situaciones dadas, pero que atiende una problemática que lamentablemente se observa con regularidad en la sociedad, fue considerada, como otras, dentro del marco de la negociación colectiva y hoy forma parte del texto del Convenio Colectivo de Trabajo que YPF mantiene con su Sindicato, representando uno de los artículos del capítulo Beneficios Sociales.



“Nos esforzamos por ofrecer un conjunto de prácticas conciliadoras acordes a nuestro tiempo y al de las nuevas generaciones que se suman al mercado del trabajo. Y además procuramos que dichas prácticas enriquezcan la negociación colectiva, a fin de que la misma no solo se centre en aspectos económicos, sino también en otros de carácter emocional.

Que hoy nuestro Convenio Colectivo de Trabajo cuente con artículos que versan sobre el ‘Impulso a la inserción laboral de personas con discapacidad,’ ‘Igualdad de Oportunidades,’ ‘Reducción de jornada laboral por motivos familiares,’ ‘Excedencia para el cuidado de familiares,’ ‘Protección a la maternidad,’ ‘Licencia por paternidad ampliada,’ ‘Teletrabajo,’ demuestran no solo el compromiso empresarial, sino también la relación madura y de visión amplia con su Sindicato, constituyendo un buen ejemplo de cómo materializar la Responsabilidad Social Empresaria, en su dimensión laboral.”

Andrés Mosteiro, Gerente de Formación y Empleabilidad de Recursos Humanos, 35 años de antigüedad



Como ha quedado de manifiesto en las páginas anteriores, toda empresa ha de responder frente a los temas de integración trabajo y familia como un aspecto de sus responsabilidades primarias que son de real importancia para la organización y para el desarrollo de los miembros que la conforman. Esto es así porque, como bien afirman Chinchilla y Jiménez, “trabajo, familia y vida personal han de enriquecerse mutuamente; son dimensiones fundamentales, irrenunciables y complementarias en el hom-

bre y en la mujer. De ahí surge el concepto de la Responsabilidad Familiar Corporativa como la dimensión esencial y primera de la responsabilidad social empresaria.”¹⁴

Las responsabilidades primarias se tomarán siempre como un punto de partida, como las primeras exigencias que la empresa ha de asumir como parte de su compromiso ante sus empleados y, por tanto, ante sus familias, pero queda abierta una gama de responsabilidades adicionales que, en función de sus capacidades y posibilidades, llevará a la empresa a comprometerse más con ellos.

Por tanto, el análisis hecho aquí de las responsabilidades primarias en relación con los derechos de la familia abre paso al segundo nivel de responsabilidad: las secundarias, éstas serán asumidas en cada empresa en la medida en que haya primero alcanzado aquéllas.

Esta concatenación lleva a reordenar y priorizar el cuidado de la ecología humana. Como se ha visto, los directivos, los empleados y sus familias constituyen un nuevo *stakeholder* de real importancia para la consecución del fin de la empresa. Se trata de un tema de sostenibilidad empresarial y social, no de una moda pasajera o de una cuestión publicitaria o reputacional, porque sin familias no existe capital humano ni capital social y, como consecuencia, no hay posibilidad de mercado. Como se ha señalado, las responsabilidades primarias se relacionan con la actividad específica de la empresa, entendida ésta como una comunidad de personas y una vez asumidas, puede plantearse un segundo nivel: las responsabilidades secundarias.

b) Responsabilidades secundarias

Las responsabilidades secundarias están también relacionadas con la actividad específica de la organización pero en sus efectos resultantes que impactan en los grupos interdependientes porque la naturaleza propia de cada

empresa, desde la perspectiva de los *stakeholders*, tiene obligaciones sociales y económicas más amplias. “Son responsabilidades que derivan de las iniciativas de la acción empresarial en los grupos sociales interdependientes con la empresa y de la posibilidad de modificarlas, generando mejores alternativas de acción, siempre dentro del ejercicio de la actividad específica de la empresa. Tienen su fundamento en la exigencia ética de buscar lo mejor y no solo evitar aquello que es inaceptable.”¹⁵

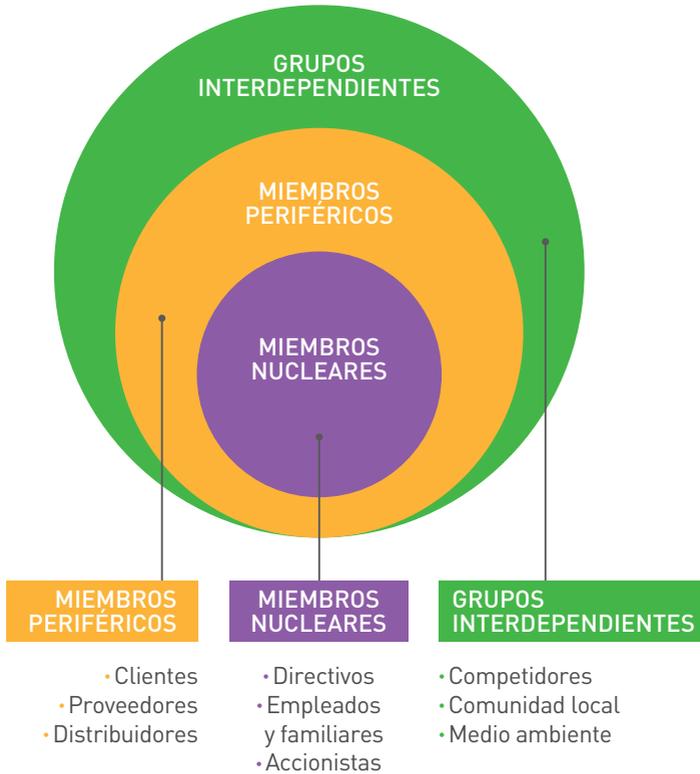
Este enfoque ayuda mucho a entender que las iniciativas que apoyan la integración trabajo-familia no son un conjunto de “ayudas” sino una responsabilidad moral que hay que asumir de cara a todos los *stakeholders*: los accionistas, los empleados, los clientes, los proveedores, los distribuidores, los competidores, la comunidad local y el medio ambiente. Esto implica comprender que la Responsabilidad Familiar Corporativa es una gestión que integra a todas las personas que se relacionan con la empresa.

Si bien y en primer lugar la responsabilidad es con los colaboradores directos, para que este compromiso sea consistente, ha de tener unidad con todo el accionar de la empresa. Por tanto, el respeto por los derechos de la familia ha de ser un valor, un principio unitario y rector de todas sus operaciones y extenderse a todos los grupos que interactúan con la empresa.

Esto plantea una realidad: ¿por dónde empezar? A la hora de definir un orden de prioridades, para armonizar de la manera más adecuada las responsabilidades con respecto a los grupos interdependientes, habrá que analizar el grado de aproximación que tiene la empresa con cada uno de ellos, de modo que la empresa tenga mayor responsabilidad hacia aquellos grupos o personas que están más involucrados en la actividad de la empresa y que, con su accionar, contribuyen más eficazmente al logro de su misión específica.

Pero en todos los casos la empresa tiene que tener una relación con ellos y, por tanto, una responsabilidad. Esto lleva a definir unos sub-círculos concéntricos dentro de las responsabilidades secundarias.¹⁶

Grupos de interés hacia quienes existen responsabilidades secundarias



A continuación se analizarán estas responsabilidades y su relación con los derechos de las familias teniendo en cuenta que son más obligatorias a la medida que aumenta su vinculación o proximidad con los distintos *stakeholders*. No se trata de una lista exhaustiva ni pretende delimitar con precisión los mínimos entre los diferentes tipos de responsabilidades porque las circunstancias que presenta la vida de las personas y sus familias son tan variadas que es imposible encorsetarlas en esquemas fijos o rígidos.

b.1) Responsabilidades secundarias respecto a los empleados:

1. FOMENTO DEL TIEMPO PARA ESTAR EN FAMILIA:

Si bien está dentro de las responsabilidades primarias cumplir con un contrato laboral determinado (definido en horas, en dedicación de tiempos, en plazos) dando un paso más, una empresa puede plantearse, como una responsabilidad secundaria hacia sus empleados, proporcionar la posibilidad de ofrecer beneficios flexibles que permiten disponer de más tiempo libre. “Es evidente que tanto el trabajo como la familia se disputan lo más valioso que tienen las personas: su tiempo y sus aspiraciones. En efecto, es precisamente en el tiempo cuando ocurren las cosas que le importan a las personas y es en él donde cobran vida las aspiraciones que la llevan a trabajar y a desarrollarse.”¹⁷

Flexibilidad no es sinónimo de menor trabajo, sino más bien es una idea de orden, disciplina, de saber organizar las responsabilidades en función de los tiempos y necesidades, tanto del hogar como del trabajo.

Las políticas que apoyan esta flexibilidad constituyen una herramienta para diseñar horarios flexibles, teletrabajar para no perder horas y dinero en desplazamientos o contar con permisos y reducciones de jornada para disponer de más tiempo libre.

El grado de satisfacción con la atención y cuidado familiar incluye no solo pasar más tiempo con los seres queridos sino también poder ocuparse de las tareas domésticas o cultivar otros intereses de la vida personal, como pueden ser los *hobbies*, la práctica de algún deporte, las aficiones, entre otros.

La existencia de cada individuo se ve enriquecida cuando puede generar vínculos y relaciones que van más allá de su ámbito laboral y su nivel de motivación crece cuando es la propia empresa la que se lo fomenta.

CASO ROCHE: DÍAS PUENTE ROCHE

FICHA TÉCNICA	
Sector	Industria farmacéutica
Ubicación	Buenos Aires
Dotación	485
Área Responsable	Recursos Humanos
Aplicación	Todas las áreas
Año de lanzamiento	2010
Beneficiarios	Todos los colaboradores
Contribución a los ODS	

Roche es una empresa comprometida con la conciliación trabajo y familia de sus empleados y, dentro del pilar “Tus Tiempos” de su Programa de Beneficios, engloba diferentes iniciativas que favorecen la flexibilidad, entre las cuales se encuentran los “Días Puente Roche.” Esta práctica consiste en considerar como días no laborables para todos los colaboradores de la compañía a:

- Los días lunes que precedan a un martes que sea feriado o día no laborable nacional.
- Los días viernes que sucedan a un jueves que sea feriado o día no laborable nacional.

Si bien esta iniciativa fue replicada por ley en los últimos años bajo la figura del “Feriado Puente Turístico,” Roche la ofrece como un beneficio a sus empleados desde el año 2010 y la conserva actualmente como práctica, aun cuando ya no se encuentra vigente por ley. El propósito principal de esta práctica es contribuir a un mejor balance y conciliación de los colaboradores de la empresa, ya sea que otros miembros de su familia tengan

también ese beneficio o no. De ser así, el colaborador tiene la oportunidad de compartir tiempo libre, un viaje, etc. con toda su familia. En caso de ser el colaborador el único que dispone de ese día, el beneficio le permite acompañar a sus hijos u otros miembros de la familia en actividades en las que no puede estar presente habitualmente por sus obligaciones laborales o dedicar el tiempo a alguna necesidad personal que no puede atender durante la dinámica habitual del trabajo.

La empresa confecciona a comienzos de cada año un cronograma de los “Días Puente Roche” y de la “Semana Roche” (última semana del año), en el cual algunos días son otorgados por la empresa y otros son compensados por los empleados mediante una reducción de 15 minutos en su horario de almuerzo durante un período de tiempo o mediante la utilización de días compensatorios.

En aquellas funciones donde debe garantizarse la continuidad del negocio, se implementan esquemas de guardias y se les otorgan días compensatorios a quienes resulten afectados a ellas.



“Por tratarse de días en los que yo no trabajo, pero todos los comercios y servicios funcionan normalmente, los ‘Días Puente Roche’ son un beneficio de gran utilidad para mí. Me han permitido estar en familia, salir de la rutina y, también, complementariamente, realizar algunos de ‘esos trámites’ que venía postergando.

A futuro, me gustaría imaginarme, ¡utilizándolo como parte de un viaje (escapada por nuestro país) o bien, como un día de spa para mí!”

Julieta D’Annunzio, Gerente Médica, 3 años de antigüedad

CASO IAE BUSINESS SCHOOL: HORARIO ACORTADO EN VACACIONES DE INVIERNO

FICHA TÉCNICA	
Sector	Educación
Ubicación	Pilar
Dotación	195
Área Responsable	Dirección de Personas
Aplicación	Todas las áreas
Año de lanzamiento	2017
Beneficiarios	Todo el personal
Contribución a los ODS	

Dentro de las políticas de flexibilidad que tiene el IAE Business School, este año por primera vez ofreció a todos sus colaboradores la posibilidad de acortar el horario de trabajo durante el período de vacaciones de invierno.

Como el 25% de la dotación viaja hasta Pilar en *charters* a cargo del IAE, se coordinó con la empresa prestadora de este servicio la reducción horaria y a través de la comunicación interna se invitó a todos a sumarse a esta iniciativa durante las dos últimas semanas de julio.

La experiencia ha sido muy positiva porque todos los empleados pudieron disfrutar más tiempo con sus familias y el hecho de salir de trabajar en pleno invierno siendo de día, aunque puede parecer trivial, les hacía sentir que les quedaba mucho tiempo libre para estar con sus hijos/sobrinos/nietos.

Los padres y madres con hijos en edad escolar pudieron hacer más salidas con ellos u organizar planes más prolongados. La repercusión fue muy favorable también en la organización ya que se vivencia una mejora en el clima interno.



“La iniciativa me ha resultado muy favorable, tanto en lo personal, en lo familiar, como en el clima de la oficina. Esa hora de diferencia, aunque parezca una cosa pequeña, hace un gran cambio en el día, sobre todo porque en invierno, es la última hora de luz del día.

En mi caso, me dio tiempo para disfrutar más a mis hijos haciendo planes con ellos: salir a merendar, ir al cine antes, hacer las compras juntos para luego cocinar la cena en familia. Pequeñas cosas, sí, pero para una madre con adolescentes, son enormes momentos compartidos.

Por otro lado, en la oficina la alegría se notó desde el primer momento y el buen humor se tradujo en más cooperación entre los compañeros, para que todos pudiéramos disfrutar por igual del beneficio. Cuando alguien se quedaba sentado a las 5 de la tarde, inmediatamente alguien más preguntaba: ¿No terminaste por hoy? ¿En qué te ayudo?”

Liliana Rico, Web Master
12 años de antigüedad

2. IMPULSO DE UNA ADECUADA GESTIÓN DEL USO DEL TIEMPO:

Las medidas sobre la integración trabajo y familia deben tener en cuenta las necesidades específicas de la familia en lo que afecta a la programación de su vida diaria. Por eso entra dentro de esta responsabilidad una adecuada gestión del tiempo por parte de la organización, para que los empleados cuenten con más momentos para disfrutar en familia. Esto llevará a favorecer al máximo la iniciativa, autonomía y creatividad en el trabajo en vistas a mejorar la calidad de vida de los empleados y promover el equilibrio entre

la vida profesional y familiar. Este compromiso implica que las empresas organicen su actividad teniendo en cuenta los horarios de apertura, de cierre, de los servicios de transporte público pero también a pensar algunas prácticas que ayuden a los empleados cuando las circunstancias lo requieran y necesiten dedicar tiempo para atender las demandas personales y del hogar o también cómo facilitarles realizar algún trámite personal en horario laboral.

CASO S.C. JOHNSON & SON: SERVICIOS DE GESTORÍA PARA TRÁMITES PERSONALES

FICHA TÉCNICA	
Sector	Productos para limpieza
Ubicación	Capital y Gran Buenos Aires
Dotación	660
Área Responsable	Facility Management
Aplicación	Todo el personal
Año de lanzamiento	2014
Beneficiarios	Todos los empleados
Contribución a los ODS	 

Con el fin de contribuir y ayudar a los empleados en el mejor uso del tiempo y a través de un sistema compartido que permite optimizar los recursos, la empresa ha ampliado algunos servicios terciarizados para que los empleados puedan acceder a ellos.

Gestoría para trámites personales

La empresa cuenta con una oficina de trámites que realiza todas las gestiones del negocio, tanto en la locación de San Isidro como en Pilar. Esta

oficina también puede utilizarse para los trámites personales de todos los empleados. El servicio se gestiona a través de una plataforma *online*, en la cual se incluye toda la información relacionada con la gestión a realizar (fecha, hora, dirección del trámite y destinatario).

La persona responsable de la oficina de trámites tiene una planilla que completa diariamente con los pedidos de trámites y se reenvía al proveedor del servicio, quien cotiza la gestión a un costo accesible y queda a criterio del usuario (empleado) si acepta o no su realización. La mayoría de los trámites se relacionan con el retiro de paquetes o entregas de sobres. No se transportan valores. Los trámites se realizan en la Capital Federal y en Gran Buenos Aires.

Lavado de autos

La empresa posee un acuerdo con un lavadero y ofrece un servicio de lavado de vehículos de sus empleados dentro de las instalaciones de San Isidro, en el estacionamiento subterráneo. Los empleados pueden acceder a él durante la jornada laboral con un precio preferencial para lavar sus vehículos tamaño automóvil, pudiendo elegir el empleado un lavado con terminación de cera, limpieza de marco de motor (no limpieza de motor) por un adicional al precio promocional. Para las oficinas de Pilar o si quisieran lavarlo en otro momento, la empresa cuenta con un acuerdo con otras sucursales del lavadero cercanas a las oficinas, y sus empleados gozan de un descuento especial para acceder a este servicio.



“Como mi domicilio y mi lugar de trabajo están en el Gran Buenos Aires, en días de semana se me dificulta llegar a Ca-

pital Federal para cumplir con un requisito formal de las aseguradoras (envío de formularios, documentación, etc.).

Contar con un servicio de gestoría en la empresa significó que no tuviera que movilizarme en horario laboral a Capital, ahorrando tiempo y a un costo accesible, ya que el trámite no implicaba tener que realizarlo personalmente.”

Myrian Oliva, Associate Manager, HR
19 años de antigüedad

3. PROMOCIÓN DE ACCIONES PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LAS MUJERES Y SU ARTICULACIÓN CON LA VIDA FAMILIAR:

Las mujeres, junto con las nuevas generaciones, son las principales impulsoras de las políticas de flexibilidad y conciliación. Es indudable el aporte que ellas hacen a las empresas, sin embargo, el mundo laboral no está siempre preparado para aprovechar todo su potencial.

Hay estudios que analizan los frenos e impulsores de la trayectoria profesional de las mujeres y enfatizan que el principal problema se encuentra en la cultura interna de la empresa, en mayor medida en las multinacionales que en las PyMES. “La falta de comprensión de jefes y compañeros cuando las mujeres directivas dan prioridad a sus deberes familiares es el factor principal que incide negativamente en la satisfacción con la vida laboral.”¹⁸

Para potenciar el aporte de las mujeres es preciso desarrollar iniciativas que las acompañen en su trayectoria profesional y las prepare para asumir nuevos desafíos sin que ello vaya en detrimento de sus responsabilidades familiares. En este sentido, los programas de capacitación y de mentoreo son una buena herramienta para potenciar el talento, sacando a la luz las habilidades y capacidades para hacer florecer en todo su esplendor las competencias y sean fuente constante de un desarrollo integral.

CASO WALMART ARGENTINA: PROGRAMA MUJERES EN RETAIL

FICHA TÉCNICA	
Sector	Retail
Ubicación	Buenos Aires y sucursales en 20 provincias
Dotación	12.000
Área Responsable	Diversidad, Capacitación y Desarrollo
Aplicación	Operación, Centro de Distribución y Casa Central
Año de lanzamiento	2013
Beneficiarios	Mujeres con alto potencial de la empresa
Contribución a los ODS	  

“Mujeres en Retail” es un programa surgido en Walmart Canadá que, gracias a su éxito, fue lanzado a nivel global en cada país donde la compañía opera. La primera edición en Argentina se lanzó en el año 2013 con el objetivo de generar espacios para que las mujeres que trabajan en la empresa puedan fortalecer su talento y capacidades, desarrollar nuevas habilidades, y contar con un ámbito para la reflexión, el aprendizaje compartido y la construcción de redes.

El programa está dirigido a las asociadas mujeres con alto desempeño y potencial de crecimiento, que hayan demostrado condiciones como líderes de equipo y estén decididas y motivadas a crecer dentro de la compañía por sus propios medios, sin descuidar las demandas de su vida familiar. Esta iniciativa, a lo largo de sus sucesivas ediciones, se ha ido ajustando y actualmente está estructurada en módulos de trabajo que se desarrollan durante un año, en los cuales las participantes seleccionadas cuentan con:

- **Workshops:** talleres orientados al desarrollo de carrera, autoconocimiento de potencial e influencia y empoderamiento de otros.

- **Charlas con líderes:** para ampliar la visión del negocio y acercarlos modelos de rol.
- **Sesiones de mentoring:** proceso mediante el cual un asociado con más experiencia aconseja, guía y ayuda a cada participante en su desarrollo personal y profesional, brindando tiempo, y compartiendo vivencias y conocimientos.
- **Sesiones de escucha:** se trata de conversaciones abiertas con las participantes del programa, guiadas por el área de Recursos Humanos, que tienen como objetivo abordar el avance del programa, conocer sus motivaciones y sumar propuestas.

Para Walmart Argentina es fundamental abordar este programa desde cuatro aspectos sumamente relevantes para el empoderamiento de las mujeres dentro de la organización:

- **La importancia de la capacitación:** vista como un proceso a través del cual las asociadas adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de sus funciones, incrementando la eficiencia y los estándares de productividad de la compañía. Asimismo es una manera de cubrir las brechas entre las capacidades requeridas para la posición y aquellas propias de la persona.
- **La igualdad de oportunidades:** porque no solo se logra que ellas se superen a sí mismas, sino que como empleador, la empresa evoluciona promoviendo entrenamientos que aporten herramientas útiles para el apalancamiento de sus carreras en áreas históricas y socialmente vinculadas al hombre.
- **La ventaja competitiva:** porque está comprobado que existe un factor fundamental estrechamente relacionado con el negocio y es que el 70% de los clientes de la empresa son mujeres. Partiendo de esta realidad, qué mejor que una mujer para comprender a otra mujer para orientar la decisión de compra. En este sentido, la empresa ha comprobado que en muchas ocasio-

nes la mirada de la mujer a la hora de liderar una tienda, vincularse con el cliente y operar según sus necesidades, puede convertirse en un diferencial.

- **El compromiso con la responsabilidad familiar corporativa:** que lleva a promover las mejores prácticas de conciliación trabajo y familia acompañadas de líderes comprometidos con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas y fortalecer a la familia como un pilar fundamental en el desarrollo personal y profesional de los asociados.

La relevancia y nivel de impacto de este programa se mide a través de indicadores como el índice de retención, la encuesta de compromiso, las horas de entrenamiento, así como también con la evolución y mejora de habilidades y competencias mediante la evaluación de desempeño. Hasta la fecha han participado 30 asociadas y 19 lo están realizando este año.



“Este programa me ayudó a ser una mejor profesional, a reflexionar sobre la toma de decisiones y antes de actuar, a ser empática con el otro y, por sobre todo, a tener más confianza en mi persona, valorándome por ser como soy con mis virtudes y mis defectos. En el ámbito familiar me sirvió para comprender que todos somos diferentes, que como mujeres abordamos varios temas en simultáneo, desde reuniones en el colegio, turnos con médicos, los quehaceres domésticos, etc. sumado a todo lo que nos demanda lo laboral. Los talleres del programa me sirvieron para aprender a mirar al otro con otra perspectiva, a abrirme, a entender los tiempos de los demás y a solicitar ayuda cuando la necesito.”

**Malva Cantero, Gerente de Tienda Mi Changomas,
14 años de antigüedad**

“Para nosotros, desarrollar a nuestras asociadas es una gran inversión, no solo desde la formación que optimizará su esquema de trabajo, sino también como una manera de motivarlas, desafiarlas y acompañarlas en su carrera profesional.

Y justamente a través del programa Mujeres en Retail, no solo logramos fortalecer la confianza y el liderazgo de nuestras asociadas, sino que nosotros como empleadores, también logramos promover y concientizar sobre la igualdad de oportunidades de cara a las generaciones futuras.

No cabe duda que para Walmart este programa es una buena decisión de negocio que redundará en potenciar y fidelizar el talento. Un espacio con vistas a la reflexión, pero por sobre todo, un instrumento para el empoderamiento femenino.”

**Christian Bernal, Director de Recursos Humanos,
5 años de antigüedad**

4. FOMENTO DEL COMPROMISO Y EJEMPLO DE LA DIRECCIÓN Y DE LOS JEFES CON RESPECTO A LA INTEGRACIÓN TRABAJO Y FAMILIA:

El reconocimiento explícito es una forma de validar y apoyar el compromiso, la dedicación e innovación para promover una gestión familiarmente responsable, que genere acciones positivas a favor de una mejor calidad de vida laboral y familiar.

El éxito de las iniciativas y políticas que la empresa emprende para comprometerse con los derechos familiares está directamente relacionado con la formación y capacitación de los líderes y de los empleados, tanto hombres como mujeres. De ahí la importancia no solo de tener acceso a dichas políticas y beneficios, sino también de estar bien informados y formados al respecto para su adecuado uso.

CASO GRUPO TELECOM: GUÍA PRÁCTICA PARA ACOMPAÑAMIENTO A LÍDERES SOBRE MATERNIDAD Y PATERNIDAD

FICHA TÉCNICA	
Sector	Telecomunicaciones
Ubicación	Buenos Aires y provincias del interior del país
Dotación	15.367
Área Responsable	People Caring - Capital Humano
Aplicación	Macroestructura y micro con personal a cargo - Total compañía
Año de lanzamiento	2017
Beneficiarios	Gerentes y Responsables
Contribución a los ODS	   

Telecom desarrolló una guía práctica sobre maternidad y paternidad con el objetivo de acompañar y asesorar a los *managers* para que puedan facilitar la transición laboral tanto de las colaboradoras embarazadas como de los colaboradores que se convertirán en padres y acompañar también a sus compañeros de trabajo durante esa etapa.

Esta publicación se enmarca en la iniciativa “Maternidad y Paternidad Activa,” implementada en el marco de las acciones “Equilibrio en Acción” que es el programa de conciliación vida laboral-familiar del Grupo Telecom.

La idea de contar con esta guía surgió a partir del *feedback*, la escucha activa y el análisis de necesidades por cubrir detectadas en la evaluación del programa. Fue así como se identificó la necesidad de brindar información a quienes lideran grupos de trabajo para entablar conversaciones efectivas, desde el plano profesional, con las colaboradoras que están esperando un bebé, para poder acompañarlas y atravesar juntos y con éxito cada una de las etapas del embarazo.

Esta necesidad, relevada también en los varones, llevó a generar con ellos también espacios de conversación en torno a su nuevo rol de padres.

La guía está orientada a ayudar de forma práctica, concisa y sencilla a cada uno de los líderes, de modo que puedan contar con más herramientas para acompañar a sus colaboradoras y colaboradores que están esperando un bebé y a la vez poder planificar el trabajo de esas personas y de sus compañeros de manera tal que éste no interfiera en estos momentos tan importantes de sus vidas.

En cada una de las etapas previstas en la guía se hace principal hincapié en la importancia de abordar las conversaciones a tiempo. Se brindan *tips* respecto a cómo establecer dicha conversación de manera efectiva, qué situaciones puede estar atravesando la colaboradora o el colaborador, qué apoyo espera en cada momento, también de sus compañeros. El material para las madres se divide en torno a 3 etapas:

• **La mamá: durante el embarazo (primeras 12-14 semanas)**

1. ¿Qué le sucede a la mamá?
2. ¿Qué esperar en esta etapa?
3. *Tips* para establecer un espacio de conversación que aporte soluciones para lograr que el trabajo esté planificado, no se acumule, se establezca un cronograma y su seguimiento, de manera tal de armar juntos (líder y colaboradora) y consensuar la distribución de tiempos y tareas en función de esta etapa del embarazo y su situación física y emocional.

• **La licencia: transitando los 90 días finales del embarazo y la excedencia**

1. ¿Por qué es importante esta conversación?
2. *Tips* para establecer un espacio de confianza para comenzar a pensar en quién puede ser su reemplazo durante la licencia y armar juntos un plan de delegación exitoso.
3. En este apartado se brinda, además, información relevante en caso que la colaboradora tuviera un equipo a cargo, de modo tal de diseñar un plan

para empoderar al equipo y alcanzar una delegación exitosa en dichas circunstancias.

• **La vuelta al trabajo: transitando los primeros 3 meses de regreso**

1. *Tips* para conversaciones durante los primeros meses luego de la licencia por maternidad con el objetivo de entender cómo ha sido su inserción, sus expectativas de desarrollo y sus expectativas respecto a su nuevo rol de madre.
2. Evaluación de la transición para entender cómo encontró su puesto de trabajo y a su equipo y cómo fue recibida.
3. Identificación de cambios o eventos significativos ocurridos en su ausencia, nuevos proyectos, determinación de urgencias y prioridades del trabajo y su relación con sus demandas familiares.
4. Bienvenida al grupo.

En relación a la paternidad, la experiencia indica que ser padre también produce cambios psicológicos y emocionales en el hombre. Durante esta etapa, el padre puede atravesar vaivenes emocionales y pueden surgir nuevas inquietudes y temores en relación a su nuevo rol y a la nueva estructura familiar. Es importante poder abrir conversaciones para acompañarlo también en su paternidad y acercarle el apoyo necesario desde la organización. Cada *manager* recibe el material una vez que la colaboradora notifica su embarazo a la compañía. En el caso de los colaboradores que serán papás, el encargado de acercar el material al gerente es el *Business Partner* de Capital Humano.



“El momento de comunicar en su trabajo la llegada de un bebé no solo moviliza a la mamá sino que también desencadena en los otros emociones, preguntas y conjeturas en

pares y en superiores. Esta guía tiene el beneficio de ayudar a los/as jefes a generar conversaciones sanas y francas en el contexto laboral con diferentes interlocutores con quienes de manera más frecuente se trabaja y así ir pensando con tiempo como será la organización del trabajo, qué preguntas incómodas pueden surgir y generar un espacio de confianza para hablar abiertamente. Consideramos que esta práctica beneficia a todos, a que nadie sienta que es una carga, y también alimenta las conversaciones post licencia, donde ambas partes cambiamos, nuestro contexto personal como mujeres profesionales y madres y seguramente el del trabajo”.

**Mercedes Di Maggio, Analista Senior, People Caring,
Dirección Capital Humano, 7 años de antigüedad**

5. FORMACIÓN DE UN LIDERAZGO FAMILIARMENTE RESPONSABLE:

CASO MANPOWERGROUP ARGENTINA:
TALLERES PARA LÍDERES

FICHA TÉCNICA	
Sector	Servicios en Recursos Humanos y Consultoría
Ubicación	Buenos Aires y sucursales en el interior del país
Dotación	430
Área Responsable	Capital Humano
Aplicación	Mandos medios, gerentes y directores
Año de lanzamiento	2010
Beneficiarios	Líderes
Contribución a los ODS	

Desde el 2010 ManpowerGroup Argentina ha desarrollado un programa de capacitación dirigido a los líderes (mandos medios, gerentes y directores) con el objetivo de concientizar sobre la importancia de la diversidad y la conciliación entre la vida laboral y la familiar y dar herramientas concretas para la implementación en los equipos.

Conscientes de que los líderes tienen un rol importantísimo para que las iniciativas de conciliación puedan ser una realidad disponible para todos, se trabajó con ellos brindándoles conocimientos y técnicas para gestionar y acompañar el proyecto profesional y personal de los colaboradores. Los talleres están estructurados en tres ejes:

- **Calidad de vida, la doble agenda y la gestión del tiempo:** tiene como objetivo comprender la importancia de la conciliación trabajo-vida personal y definir estrategias para alinear el desarrollo profesional con los objetivos familiares y personales y generar acciones en su tarea diaria.

- **El impacto de las nuevas generaciones:** con el fin de ofrecer herramientas para gestionar la diversidad en los equipos e identificar los factores diferenciales y las expectativas de flexibilidad y conciliación que tienen las nuevas generaciones.

- **Fortaleciendo el liderazgo:** se propone formar a los mandos en temas de conciliación trabajo-familia para que comprendan el valor de gestionar a las personas de un modo flexible y familiarmente responsable orientando su compromiso al logro de resultados.

Participaron más de 100 líderes de todo el país. Luego de que los mandos fueran capacitados, se realizaron encuentros por sector o sucursal a fin de que todos los empleados pudieran conversar acerca de las políticas de conciliación con sus jefes, plantear sus necesidades e inquietudes, generando un espacio de escucha y reflexión. En base a las dudas más comunes surgidas de esos encuentros, se elaboró una capacitación vía *e-learning* dirigida a todos los empleados de la compañía, con el objetivo de aclararlas y sentar

las bases para una efectiva implementación de las prácticas, fomentando la responsabilidad y el compromiso.

Por medio de estos talleres ManpowerGroup ha podido, por un lado, acompañar y formar a los líderes de la empresa para fortalecer las herramientas sobre temas cotidianos y familiares basados en valores y, por el otro, estas acciones han permitido consolidar y reafirmar el trabajo realizado en pos de ser una cultura familiarmente responsable, aspecto muy valorado por parte de los colaboradores.



“Tener la posibilidad de contar con estos espacios de capacitación e intercambio entre pares resulta sumamente enriquecedor para todos los que participan.

Nos empodera como líderes y nos brinda más herramientas para avanzar en el desafío que la organización nos plantea.

Estos procesos, a su vez, refuerzan el sentido de pertenencia y nos interpelan a liderar haciendo de la conciliación vida laboral-personal una forma de gestión.

En estos encuentros, podemos confirmar que la flexibilidad propia de una cultura centrada en resultados y con líderes que predicán con el ejemplo, hace parte de las condiciones de una organización que asume a la diversidad como uno de los motores para el alcance de sus metas.”

Valentina Rodríguez Bellido, Gerente de Sustentabilidad y Asuntos Públicos, 18 años de antigüedad

b.2) Responsabilidades secundarias respecto a otros grupos de interés:

1. PROMOCIÓN DEL RESPETO Y GARANTÍA DE LOS DERECHOS DE LAS PERSONAS Y SUS RESPECTIVAS FAMILIAS EN LAS DECISIONES E INVERSIONES DE LOS ACCIONISTAS:

Como ya se ha visto, las obligaciones de la empresa van mucho más allá de la simple y llana búsqueda de beneficios para sus accionistas. Pero “no se puede pasar por alto que son los primeros depositarios e interesados en la buena marcha de la organización porque han arriesgado su capital en aras de un proyecto, por naturaleza incierta y con una fuerte carga de riesgo, aunque se vislumbrara como una oportunidad de negocio. El socio o el accionista, lejos de ser visto como un elemento ajeno y externo a la organización, ha de ser considerado como una pieza fundamental de la empresa junto con el trabajador.”¹⁹ Aunque la aportación económica sea siempre un medio y no un fin, como es el trabajo mismo que realiza el colaborador, constituye un aspecto importantísimo e indispensable para la vida de la empresa.

La aportación del capital de los accionistas ha de fructificar, crear riqueza, como parte del fin de la empresa, pero en consonancia con el objetivo económico las inversiones han de estar dirigidas a generar un nivel de riqueza de bienes de categoría superior, como es el progreso y la calidad de vida de sus colaboradores y sus respectivas familias, como también del resto de los *stakeholders*.

Como parte de su aporte al bien común, los accionistas y propietarios de las empresas pueden comprometerse con los derechos de las familias, fomentando acciones e inversiones con implicaciones familiarmente responsables, y, al mismo tiempo, ser ellos quienes muchas veces propongan sus valores familiares. Esta situación se da más a menudo en las PyMES, cuando se vive la impronta de los valores del fundador o del/os propietario/s porque “todos estos factores pueden constituir un buen cimiento sobre el cual apoyar prácticas de conciliación trabajo-familia.

El compromiso por la Responsabilidad Familiar Corporativa se presenta ligado a un estilo de liderazgo empresarial avalado por la manera cotidiana de actuar de su fundador o de sus líderes que dan credibilidad al compromiso con los valores que determinan la cultura de cada compañía.”²⁰

Para ello, los accionistas, apoyados por sus directivos, pueden alinear las decisiones de la empresa a favor de la familia con el resto de sus objetivos y fines a cumplir a través de:

- La producción de bienes y servicios que satisfagan necesidades de las familias y que no causen daño a la vida, a la salud, al medio ambiente o al desarrollo moral de las personas y de las familias.
- La salud financiera y económica de la empresa como una forma de ejercer su responsabilidad familiar corporativa, ya que la misma tiene una repercusión directa e inmediata en el bienestar de las familias.
- El compromiso de los accionistas para generar y alcanzar un sano equilibrio entre el resultado económico, bienestar social y cuidado del medio ambiente, atendiendo a todas las obligaciones económicas y a las responsabilidades sociales y familiares.
- La creación de puestos de trabajo que impliquen un medio de crecimiento para la persona, para el aprendizaje de conocimientos, capacidades, actitudes, valores, y para el ejercicio de las virtudes, aspectos que impactarán en la empleabilidad de los trabajadores y, por ende, en la calidad de vida que puedan ofrecer a sus familias.
- La asignación de una parte de los dividendos para promocionar el desarrollo de las personas implicadas en la empresa y sus respectivas familias.
- La misión, valores y principios en relación con la familia que inspiran la cultura y actuación de la empresa.

En todas estas acciones es importante reconocer que la unión entre los propietarios del negocio ayuda a la unidad de criterio en la dirección y gobernabilidad, y esto redundará en mejores resultados, más orgullo de pertenencia y mayor compromiso. Se trata de un círculo virtuoso que hay que incentivar y en el que apoyar a las familias de los colaboradores es un gran factor aglutinador.

CASO EIDICO: APOYO A LA FAMILIA EN LAS DECISIONES E INVERSIONES COMO DUEÑOS

FICHA TÉCNICA	
Sector	Emprendimientos inmobiliarios
Ubicación	Benavídez (Provincia de Buenos Aires)
Dotación	160 personas
Área Responsable	Dirección, gerencias, jefaturas y todo el personal
Aplicación	Toda la compañía
Año de lanzamiento	1994 (constitución) y 2002 (crecimiento de la empresa)
Beneficiarios	Todos los empleados en relación de dependencia
Contribución a los ODS	

Eidico es una PyME que se dedica a gestionar fondos de terceros para satisfacer necesidades reales de vivienda e inversión. Su producto está directamente relacionado con una necesidad real de las familias: construir casas o lo que es lo mismo desarrollar hogares. Desde sus inicios se propusieron trabajar con un espíritu de cooperación hacia fuera y hacia dentro de la empresa basado en firmes valores compartidos entre sus dueños.

- **El valor de la amistad:** desde que se constituyó como empresa, los fundadores quisieron romper con el tabú “que no se puede trabajar con amigos y/o familiares.” Con la convicción de que si el 70% de la vida una persona se la pasa trabajando ¿por qué no compartirlo con la familia y amigos haciendo algo bueno? Esta idea llevó a los 4 socios fundadores que compartían familia a invitar a 11 amigos más para hacer crecer a esta empresa que se define como una “cooperativa de familia y amigos que trabajan y crecen juntos como si fueran una familia,” fomentando el espíritu de servicio, la familiaridad y el trato personal.
- **El amor a la familia:** más allá de su crecimiento, la empresa siempre ha mantenido su esencia: el espíritu de hogar centrado en la familia no solo como parte de su negocio “puertas afuera,” resolviendo las necesidades de las familias sino y sobre todo también “puertas adentro”. La unión familiar entre los fundadores incluyó también y desde el inicio un firme compromiso por sus propias familias y las de sus amigos.

Conscientes de que la familia es la base de la sociedad y el lugar donde las personas se forman, educan y adquieren las herramientas para luego trascender, trabajan para que la familia vuelva a ocupar su lugar. Internamente promueven el equilibrio familiar y laboral de los colaboradores y hacia afuera, buscan que todos los canales de comunicación, medios y eventos promuevan este valor.

- **El sentido de misión:** basado en el compromiso de nuclear cooperativamente personas, familias y comunidades acompañándolos en su desarrollo, generando oportunidades que solucionen sus necesidades vitales en cada etapa de la vida. Este espíritu cooperativo es el que permite alcanzar en conjunto lo que uno solo no podría lograr y es el que mueve a buscar siempre el bien común por encima del individual.
- **Búsqueda de un desarrollo integral:** el crecimiento buscado por la empresa tiene su raíz en el desarrollo de su gente en todas sus dimensiones: humano, familiar, espiritual, social, ambiental y económico. Se proponen

generar oportunidades que ayuden a solucionar las necesidades relacionadas con el desarrollo de las personas y sus familias y que incluye aspectos como ahorro, vivienda, salud, educación, jubilación, ocio y trabajo.

- **Valores compartidos:** la amistad y una genuina preocupación por las personas sentó las bases para que la cultura organizacional se fundamente en un diálogo sincero, las celebraciones ante los logros y las conversaciones difíciles ante los errores en un clima de respeto, confianza, transparencia y honestidad.

Los valores compartidos impregnan un modelo y estilo de empresa muy diferente donde se valora mucho no solo cómo uno hace las cosas sino también cómo se relaciona cada persona interna y externamente. Esto se traduce en las evaluaciones de desempeño en las que se valúa un 50% el qué y un 50% el cómo. No solo importa el logro de los resultados sino también cómo se alcanzan y cómo se vinculan las personas entre sí, haciendo vida los valores compartidos.

- **La empresa es de quienes la trabajen:** las participaciones accionarias de los socios no son heredables. La empresa se define como una empresa de capital pero de trabajo. Sus dueños serán aquellos colaboradores que por su capacidad y compromiso con la misión y visión de la compañía irán recibiendo las participaciones de los socios quienes están obligados a ceder gradualmente sus acciones a medida que se van jubilando.

- **Distribución de dividendos entre todos:** desde su constitución adoptaron los principios de gestión de toda cooperativa que se aplican desde la manera de llevar adelante los proyectos para construir viviendas hasta la forma de trabajar puertas adentro.

Como política está establecido que el 50% de los dividendos de la empresa se reparten entre todos los colaboradores. Cada uno sabe qué porcentaje del dividendo le corresponderá al final del año cuando se presentan los resultados de la empresa. Esta iniciativa fomenta la participación, la crea-

tividad y espíritu emprendedor y motiva a involucrarse en forma activa en los proyectos que se encaran.

- **Compromiso con el bien común:** puertas afuera, la empresa ha asumido también el rol de acompañar y generar alianzas con quienes compartan sus mismos valores y objetivos para entre todos contribuir al bien común de la sociedad. Están convencidos de que la mejor manera de alcanzar un objetivo es aliarse con aquellos que lo comparten. Para eso trabajan en 8 ejes que atraviesan a toda la cadena de valor y llegan también a todos los grupos de interés que se relacionan con la empresa. Los 8 ejes son: Educación, Familia, Trabajo, Hábitat, Salud, Medio Ambiente, Valores Cristianos y Cultura Interna.

- **Sentido de trascendencia y legado:** que lleva a trabajar movidos por el deseo de dejar un mundo, un país, una sociedad, una comunidad y unas familias y, por ende, unas personas, en mejor situación que antes de interactuar con la empresa, convencidos de que el desarrollo personal y profesional y el de las comunidades es el mejor aporte que pueden dar a la sociedad.



“Como empresa hemos crecido pero con una salvedad que está escrita: NO a costo de perder nuestros valores y la cultura que tenemos. El ritmo de crecimiento va a estar supeditado a que logremos mantenerlos porque tenemos que crecer para que los que eligieron trabajar con nosotros y sus familias, puedan crecer también! No podemos NO ofrecerle crecimiento a la gente que nos eligió hace años como lugar de trabajo.”

Mateo Salinas, Socio y Gerente General

2. PROMOCIÓN DEL RESPETO Y GARANTÍA DE LOS DERECHOS DE LA FAMILIA EN LA CADENA DE VALOR, INTEGRANDO A PROVEEDORES:

Las empresas pueden utilizar positivamente su influencia sobre los proveedores a fin de promover la responsabilidad hacia las familias, considerándolos como un *partner* de la empresa.

Para eso será necesario promover y fomentar una relación comprometida, estrecha y de largo plazo que genere un clima de comprensión y alto nivel de confianza mutua.

Impulsar acciones con los proveedores contribuye al desarrollo del tejido empresarial en materia de Responsabilidad Familiar Corporativa; estrategia que no solo busca la competitividad ante los nuevos requerimientos del mercado sino también el enriquecimiento de quienes conforman su cadena de valor. Se trata de promover un impacto positivo de la propia empresa en sus proveedores, de construir capacidades y difundirlas involucrándolos en un desarrollo sustentable.

Las instancias que progresivamente pueden desarrollar las empresas para trabajar con sus proveedores con respecto a la Responsabilidad Familiar Corporativa pueden sintetizarse en:

- Cumplir los contratos y compromisos, respetando las condiciones de cada parte en cuanto a respetar los derechos de las familias.
- Difundir el valor de la familia para el desarrollo social y empresarial y su compromiso hacia ella para que los proveedores sean también empresas familiarmente responsables.
- Insertar cláusulas en los contratos que incluyan códigos éticos de conducta, que prohíban algunas situaciones contrarias al bien de las familias, como la discriminación ante la maternidad, el trabajo infantil, etc.

CASO ARCOR: CADENA DE VALOR CON OBJETIVOS SUSTENTABLES

FICHA TÉCNICA	
Sector	Consumo masivo
Ubicación	Presencia industrial en Argentina (Buenos Aires, Catamarca, Córdoba, Entre Ríos, Mendoza, Río Negro, San Juan, San Luis y Tucumán) y Brasil, Chile, Perú y México
Dotación	Más de 12.900 empleados en Argentina
Área Responsable	Suministro, Recursos Humanos, Sustentabilidad y áreas de negocios
Aplicación	Corporativa
Año de lanzamiento	Inicio 2006
Beneficiarios	Cadena de valor
Contribución a los ODS	

Desde el momento en el que fue fundada en 1951, y a través de las primeras iniciativas sociales de colaboración de sus plantas, el Grupo Arcor expresó la convicción de ser miembro relevante y responsable de la comunidad. Se preocupa por generar prácticas socialmente responsables, apoyado en un modelo de desarrollo empresarial que privilegia no solo el logro económico sino también el aporte de valor social y ambiental. Esta filosofía y visión a largo plazo guían el accionar de la empresa, consolidándose como un proceso gradual y transversal a todos sus negocios y grupos de interés.

Arcor entiende que el desarrollo económico debe estar en armonía con el bienestar, la inclusión social y la valoración y el cuidado del medio ambiente y ha de estar fundamentado en prácticas innovadoras y sustentables,

que buscan influenciar a distintos actores de los mercados y sociedades donde actúa la empresa, para generar valor en todos los grupos de interés y de manera particular en su cadena de valor (Abastecimiento, Procesamiento, Distribución/Comercialización, Consumo y Fin de la vida útil).

Durante 2016 Grupo Arcor desarrolló la nueva configuración de su cadena de valor, mapeando todos los procesos y actores involucrados desde la adquisición de materias primas e insumos, hasta la llegada del producto a cada consumidor.

Esta readecuación fue el resultado de un proceso de mejora que la compañía viene implementando a lo largo de los últimos años, con el objetivo de identificar y gestionar los principales riesgos y oportunidades en materia económica, social y ambiental presentes en todos los eslabones.

En este proceso, la generación de conocimientos, capacidades y compromiso ha sido fundamental para involucrar a proveedores y clientes, y para concientizar a los consumidores sobre esta forma de hacer negocios. Participaron en el proceso 10.132 actores con una inversión de 99.161 horas de formación y 955 iniciativas alineadas con la política de sustentabilidad.

La familia y la infancia: un compromiso compartido puesto en acción entre Arcor y su cadena de valor y en la comunidad

Arcor trabaja para revalorizar el lugar de la infancia, generando acciones para fomentar el respeto y la promoción de los Derechos del Niño, a partir de la integración transversal del tema en la gestión de la empresa, el trabajo conjunto con todos sus grupos de interés y la participación activa para incidir en políticas públicas.

Internamente, para impulsar y sistematizar acciones en favor de la infancia, se consolidó un grupo de trabajo formado por referentes de diferentes áreas de la empresa, responsable de cuidar que se respeten y promuevan los Derechos de los Niños en las operaciones de la compañía. Este proceso

se plasmó en una política de compromiso con los Derechos del Niño que elaboró y aprobó la compañía a fines de 2015. También ofrece un curso *e-learning* sobre Empresa y Derechos del Niño dictado en Universidad Arcor y apoya investigaciones acerca de esta temática. De cara a sus públicos externos, no solo busca incluir a sus proveedores en la cadena de valor, sino además promover en ellos y en la comunidad una gestión sustentable a través de diversas acciones:

• **Proyecto “Crecer jugando, por una niñez sin trabajo infantil”**

Esta iniciativa es llevada a cabo por el Negocio Alimentos desde 2006 y tiene el objetivo de involucrar y formar a la cadena de abastecimiento en la erradicación del trabajo infantil especialmente en el ámbito rural y concretamente en las fincas de productores agrícolas en la cadena de tomate, choclo y arveja de las provincias de Mendoza, San Juan y Río Negro. Consta de tres líneas de acción:

- **Intervención:** apertura de Centros de Desarrollo Infantil para hijos de cosecheros frutihortícolas durante la temporada de cosecha articulados institucionalmente con convenios con gobiernos locales y provinciales para la implementación de las intervenciones comunitarias.

- **Sensibilización:** capacitación a los diversos actores involucrados en temas ligados a la importancia de la erradicación del trabajo infantil.

- **Relaciones Comerciales:** firma de contratos con pautas sobre la erradicación del trabajo infantil para garantizar el compromiso conjunto. Esta iniciativa ha tenido un impacto directo en:

- » 17 Centros de Desarrollo Infantil (CDI)
- » 78 proveedores frutihortícolas involucrados
- » Más de 580 niñas y niños hijos de cosecheros en las últimas cinco temporadas

• Carta de Adhesión para una Gestión Responsable

Con el fin de alcanzar un alineamiento de los proveedores con las prácticas de responsabilidad social empresarial y garantizar estándares mínimos fundamentados en la sustentabilidad y comunes a todos los proveedores de la empresa, en los últimos años el Grupo ha profundizado la incorporación de criterios de sustentabilidad en el proceso de selección y desarrollo de proveedores.

Dentro de esta política, la empresa invita a sus proveedores a suscribir la Carta de Adhesión a Principios Fundamentales para una Gestión Responsable a modo de compromiso con el objetivo de que éstos contribuyan mediante un proceso gradual, integral y estratégico con el desarrollo de toda la sociedad.

Estos principios se refieren a las normas internacionales del trabajo definidas por la OIT, a los diez principios del Pacto Global de Naciones Unidas y a las mejores prácticas empresarias las cuales no solo promueven el cumplimiento de la legislación nacional en su cadena de valor, sino también su participación en el movimiento global de la responsabilidad social empresarial. Concretamente, uno de los principios alude al trabajo infantil y se propone contribuir a la eliminación de cualquier forma de trabajo infantil entendiéndose por tal a toda actividad económica y/o estrategia de supervivencia, remunerada o no, realizada por niñas y niños por debajo de la edad mínima de admisión al empleo o trabajo (según lo establezca la ley local) o que no hayan finalizado la escolaridad obligatoria.

Fruto de esta iniciativa 8.118 proveedores firmaron la Carta de Adhesión para una Gestión Responsable que incluye este compromiso de erradicar el trabajo infantil en la cadena de valor.

• Red de Empresas contra el Trabajo Infantil

El compromiso del Grupo Arcor con la infancia se materializó en otra prác-

tica innovadora que se inició en junio de 2007 cuando, junto a más de 60 empresas de primera línea, Arcor conformó la Red de Empresas contra el Trabajo Infantil, en la cual integra el comité directivo. La Red se materializó mediante la firma de un convenio entre el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Comisión Nacional para la Erradicación del Trabajo Infantil (CONAETI) y presidentes y directores de las empresas.

En esta línea, Arcor también ha promovido activamente la conformación de un Espacio de Empresas Comprometidas, desarrollado en Mendoza a fin de trabajar mancomunadamente con actores locales (Valos, Bodegas de Argentina y CAFIM). En el marco de este espacio, se realizaron capacitaciones generales y encuentros de intercambio de experiencias comunitarias entre empresas (Valle de Uco, San Martín y San Carlos).

• Programa REconocer

Esta iniciativa permite obtener una visión global y específica de los proveedores al generar un sistema de calificación que considera aspectos de calidad comercial y de sustentabilidad que posibilita a la empresa tomar mejores decisiones de compras basadas en un conocimiento profundo de los mismos.

El objetivo principal consiste en gestionar los riesgos y oportunidades que pueden desprenderse de la gestión económica, social y ambiental de la cadena de suministros.

En el presente año se han incorporado una serie de indicadores que evalúan la relación de cada proveedor con los derechos de los niños.

• Apoyo a campañas de comunicación y sensibilización

La empresa participó activamente de diversas campañas de comunicación, sensibilización y capacitación en la temática. Un ejemplo es la activa participación de Arcor en la campaña organizada por la Red de Empresas Contra

el Trabajo Infantil con motivo del Día Mundial contra el Trabajo Infantil o la realizada en alianza con el Consejo Publicitario Argentino “Si no haces nada, sos parte,” que busca concientizar sobre el *bullying* y promover la reflexión de los adultos y la importancia de la familia y de la escuela en la resolución del problema.

• Acciones con la comunidad

- A través del Programa de Educación Ambiental “Ser Parte” los colaboradores de Grupo Arcor forman en la temática a niños y niñas de escuelas.
- Promoción del juego y la recreación a través de las escuelas de verano y los festejos del Día del Niño y de la Familia.
- Capacitación en la Promoción de los Derechos del Niño en encuentros corporativos de Seguridad Patrimonial.
- Apoyo a proyectos que favorecen las oportunidades educativas para la infancia desde Fundación Arcor en Argentina y en Chile y el Instituto Arcor en Brasil.

La política del Grupo Arcor con sus proveedores que también incide en la comunidad en la que ellos operan, es un ejemplo concreto de los esfuerzos de la empresa para plasmar su visión de sostenibilidad, es decir, de crecer con una gestión socialmente responsable y generadora tanto de valor económico, social y ambiental.

Uno de los mayores aprendizajes de este proceso fue que la multiplicación de esfuerzos, plasmado en el trabajo en alianza con otras organizaciones, redobla los frutos del trabajo.

Sin embargo, la gran lección del trabajo con proveedores es que se trata de un proceso gradual, progresivo y como tal, conlleva avances paulatinos, a veces lento, pero siempre dentro de una visión sistemática, de conjunto

porque se trata de un proceso que puede definirse como integral -ya que procura comprometer a todos los públicos relacionados con la compañía- y a la vez transversal -en cuanto que busca abarcar e involucrar a todos los negocios y áreas de la empresa-.



“Entendemos que la clave está en nuestra esencia: somos una empresa multilatina, de origen familiar, en la que el valor del trabajo, el esfuerzo y el respeto por las personas, sus familias y comunidades se destaca a lo largo de toda nuestra historia. Esa esencia es la que nos impulsa a apostar en el largo plazo y a continuar invirtiendo con la flexibilidad necesaria para adaptarnos a diferentes contextos.”

Luis A. Pagani, Presidente de Grupo Arcor

213

3. USO DEL MARKETING, LA PUBLICIDAD Y OTRAS INSTANCIAS DE COMUNICACIÓN PARA PROMOVER LA INTEGRACIÓN TRABAJO Y FAMILIA EN LA SOCIEDAD Y EN LOS CONSUMIDORES:

La comunicación institucional constituye una poderosa herramienta de transmisión de valores y de formación de opinión. La estrategia de marketing y publicidad, las imágenes y los contenidos de las diversas comunicaciones generadas por las empresas han de tener correspondencia y/o coherencia con los valores y principios a favor de la familia.

Fundamentalmente, que no exista una digresión entre los mensajes y publicidad con respecto a los principios que declaran defender con relación a la familia y que conforman la cultura organizacional.

Las empresas comprometidas con la Responsabilidad Familiar Corporativa pueden ejercer una fuerte influencia a la hora de informar y hacer tomar conciencia sobre la importancia de la conciliación a la sociedad a través de sus instancias de comunicación y de marketing. En este sentido se puede:

- Desarrollar campañas que fomenten los derechos de las familias y acciones familiarmente responsables. Asimismo fomentar a través de la inclusión de mensajes en los embalajes, papelería, sitios de Internet, comunicaciones especiales a clientes y proveedores.
- Asociar la marca y prestigio de la empresa a la promoción de la Responsabilidad Familiar Corporativa utilizando su publicidad como una vía para la sensibilización en la materia.
- Cuidar de desarrollar mensajes inclusivos que valoricen el trabajo del hogar.

CASO SANCOR SALUD: CAMPAÑA LA SALUD DE LA FAMILIA ES TODO

FICHA TÉCNICA	
Sector	Medicina Privada
Ubicación	Sunchales y todas las provincias del país
Dotación	1.400 empleados
Área Responsable	Gerencia de Comunicación
Aplicación	En medios de todo el país
Año de lanzamiento	2016
Beneficiarios	Usuarios de medicina privada y obras sociales en Argentina y público en general
Contribución a los ODS	  

En el año 2016 la Asociación Mutual Sancor lanzó la campaña publicitaria “La salud de la familia es todo” y como tiene presencia en todo el país brindando servicios de medicina privada, se propuso que su mensaje llegue a cada rincón de la Argentina. La iniciativa cuenta con una importante presencia en múltiples canales de comunicación, siendo la televisión el principal medio. Además del comercial televisivo, la campaña, creada por la agencia Coupe, tiene una amplia difusión en radios, vía pública, medios gráficos, canales digitales y redes sociales cubriendo el país a lo largo y a lo ancho de su territorio.

Se trata de la campaña publicitaria más grande de su historia de 40 años de vida institucional y se ha propuesto ser una interpretación creativa de la filosofía real de la compañía. A través de las imágenes se reflejan los valores de SanCor Salud y su propósito de cuidar a las familias argentinas mostrando que en la vida no hay nada más importante que estar bien, tener una buena salud y disfrutar de la familia y de las cosas lindas junto a las personas que uno ama.



“El mensaje logrado excede el alcance de un spot publicitario: se trata de la concreción de un verdadero himno que representa la esencialidad y los valores de la empresa. Partimos del concepto de que la salud de la familia es todo, porque creemos que no hay nada más importante que la salud y el bienestar del hogar. Y en la ejecución de las piezas hemos logrado componer un mensaje con una alta carga simbólica y emotiva en cada una de las escenas, con el mérito de haber capturado los instantes más ricos de la vida familiar.”

Nora Mosso, Gerente de Comunicación
10 años de antigüedad

CASO ARREDO: CAMPAÑA CREAR HOGAR

FICHA TÉCNICA	
Sector	Textil y Retail
Ubicación	Buenos Aires y sucursales en 16 provincias del interior
Dotación	586
Área Responsable	ArredoLab / Departamento Creativo Arredo
Aplicación	Interna y externa
Año de lanzamiento	2017
Beneficiarios	Empleados y público externo (consumidores, prensa, otras empresas e instituciones gubernamentales y ONGs)
Contribución a los ODS	  

Arredo es una empresa argentina, líder en productos de blanco, mobiliario y decoración. Dentro de su estrategia de comunicación, en el año 2017 lanzó la campaña “Crear Hogar” dirigida a recuperar el rol esencial del hogar para el desarrollo de una sociedad más justa e igualitaria así como una convivencia más armónica.

Partiendo de la base de que no es lo mismo armar una casa que crear un hogar, a través de esta iniciativa, la empresa intenta concientizar acerca de qué tipo de hogar queremos construir y deseamos habitar.

Los ejes conceptuales de la campaña se basaron en que el ambiente del hogar sienta las bases para el desarrollo personal y social. Un hogar sano -elegido, armónico, sin violencias- genera personas más amorosas y sociales; y esta experiencia cotidiana construye las maneras en que tratamos a los demás.



“La campaña interpela sobre el hogar y el mundo donde vivimos entendiendo que ambos se construyen a diario a través de vínculos afectivos y hábitos saludables.

El hogar se encuentra tanto dentro como fuera de la casa y el mundo está formado por una suma de hogares diferentes.

De ahí que el hogar tenga una importancia fundamental en la construcción de la sociedad que queremos habitar.”

Fernanda Manuel, Gerente de Recursos Humanos

4. ARTICULACIÓN CON ASOCIACIONES EMPRESARIALES Y SINDICALES:

La articulación con asociaciones, espacios empresariales y sindicales en los que se propague la iniciativa de compartir experiencias, formación e iniciativas a favor de la familia y de integración trabajo y familia es otra responsabilidad secundaria de la empresa.

La consideración del tema, la difusión de las buenas prácticas y de los aprendizajes compartidos pueden conducir a aunar criterios con el fin de coordinar acciones, campañas y opiniones que puedan ser llevados a instancias superiores, incidiendo en materia de políticas públicas de integración trabajo y familia.

En este desafío, un actor clave son los sindicatos y en temas de conciliación pueden jugar un rol colaborativo ya que el bienestar de las personas y de sus familias es un punto de unión compartido.

CASO LIMPIOLUX: CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES DE ARTICULACIÓN EMPRESA Y SINDICATO

FICHA TÉCNICA	
Sector	Facility Services
Ubicación	Capital Federal y Gran Buenos Aires
Dotación	2.500
Área Responsable	Responsabilidad Social
Aplicación	Operaciones
Año de lanzamiento	2016
Beneficiarios	Empleados de servicio de la empresa y colaboradores de otras empresas que forman parte del Sindicato (SOMRA)
Contribución a los ODS	  

En el marco de la estrategia de sustentabilidad de Limpiolux, el relacionamiento con los distintos públicos de interés de la compañía juega un papel muy importante.

Por ello, la empresa y el Sindicato de Obreros de Maestranza de la República Argentina (SOMRA) construyen, desde hace varios años, una relación de respeto y confianza que incluye temas de agenda y conversaciones de relevancia para el despliegue del potencial humano de los empleados de la compañía y los afiliados al sindicato. Estos espacios de intercambio, colaboración y articulación exceden las cuestiones y dinámicas propias de las negociaciones salariales y paritarias.

En el año 2013, como resultado de ese proceso de construcción, surgió la posibilidad de encarar actividades conjuntas que incluyeran a colaboradores de Limpiolux y afiliados del sindicato que trabajan en la industria para otras compañías. Mediante el sistema de la Ley de Mecenazgo Cultural de

la Ciudad de Buenos Aires, Limpiolux apoyó el proyecto cultural “Mejor es Saber” destinado a informar, educar y prevenir para poder dar respuestas a la epidemia del VIH/Sida.

El proyecto está integrado por una obra de teatro y charlas debate coordinadas por profesionales especializados en la temática. Así, se organizó una función especial para los colaboradores de Limpiolux y afiliados del Sindicato en el complejo teatral La Plaza. En esa presentación, los referentes sindicales compartieron sus políticas y programas en materia de salud dirigidos al bienestar de sus afiliados y familias.

La familia y la educación como ejes centrales de la articulación

Tanto la empresa como el sindicato son conscientes de la realidad de sus trabajadores y ambos consideran a la familia como un foco importante donde centrar sus acciones.

Por eso, en el 2016, Limpiolux propuso realizar junto al SOMRA un taller dictado por la Fundación Padres, apuntado a uno de los grandes desafíos educativos que tienen los padres en la actualidad: la adolescencia como etapa de la vida de los hijos en la que convergen complejidades sociales, culturales y tecnológicas.

La charla giró en torno a “La cultura de la diversión adolescente y la visión positiva de los límites” y se realizó en las instalaciones del sindicato, con la participación de más de 50 personas que, además de escuchar información sobre el tema y obtener herramientas para abordarlo, también reflexionaron y debatieron desde su rol -ya no como trabajadores- sino como padres y madres.

Una de las conclusiones del taller fue la importancia de acompañar a los hijos en la etapa de la adolescencia y de todo lo que esto implica: compartir con ellos el tiempo libre, brindarles límites claros, estar informados sobre la problemática de las adicciones, acercarles propuestas de diversión sana,

promover el diálogo constantemente y apuntar a desplegar en ellos un desarrollo autónomo.

Como parte de este compromiso con las familias de los colaboradores, Limpiolux y el sindicato continúan trabajando en conjunto en otras acciones, como la entrega de mochilas que realiza el Sindicato al inicio del año escolar y que la empresa complementa con otros accesorios para los hijos de los colaboradores.

En conclusión, esta articulación ha sido enriquecedora porque permitió potenciar esfuerzos y lograr llegar a más personas a través de la concientización y el acompañamiento. Asimismo fortaleció la relación y las instancias de diálogo entre ambos actores.



“En el marco del proyecto de interrelación Sindicato-Empresas, el cual viene desarrollando nuestra entidad sindical con el objetivo de dar sustento a los diversos intereses que ocupan las partes, valorizando el potencial humano de los trabajadores y generando espacios propicios para la articulación de medidas y acciones que lleven confort y bienestar al trabajador y su familia, los resultados arrojados hasta el momento reflejan el buen camino que hemos elegido transitar.

Asimismo, esta enriquecedora experiencia revela que el acompañamiento conjunto genera mejores condiciones en los momentos de diálogo a la hora de abordar temas complejos y necesarios.”

Oscar Guillermo Rojas, Secretario General del Sindicato de Obreros de Maestranza de la República Argentina (SOMRA)

“Limpiolux es una empresa familiar que ha potenciado su crecimiento a lo largo de distintas generaciones. Por eso, creemos en el aprendizaje continuo y en el valor multiplicador del compartir. De esta manera, la empresa basa sus prácticas en la idea de que un resultado exitoso debe provenir, en gran parte, del acompañamiento de nuestros colaboradores, la comunidad, clientes y/o proveedores y también del sindicato. Como institución, el SOMRA comparte nuestro objetivo respecto de la promoción y el despliegue del potencial de los colaboradores y sus familias. Articular espacios de intercambio e iniciativas conjuntas potencia el alcance y la eficacia de las acciones que ambas organizaciones realizamos a favor de este objetivo. Al mismo tiempo, se refuerza la idea del impacto positivo que genera el trabajo conjunto realizado entre empresas, sindicatos, organizaciones de la sociedad civil y del Estado, etc.”

Cecilia Peluso, Presidente Ejecutivo

221

C. Responsabilidades terciarias

Las responsabilidades terciarias, a diferencia de las primarias y secundarias, no están directamente relacionadas con la actividad específica de la empresa sino que buscan contribuir al bien común junto con otros grupos sociales.

Su acción se podría asemejar a la de un buen ciudadano, en cuanto presta su colaboración para solucionar problemas del entorno social asumiendo un compromiso que va más allá de su actividad y de lo que la ley le impone. “La empresa es parte de la sociedad; por ello, y en la medida en que no desatienda sus responsabilidades inmediatas (primarias y secundarias), ha de contribuir junto con otras instituciones sociales o personas físicas a mejorar su entorno social de acuerdo con sus capacidades.”²¹ No obstante, como la empresa no es una institución pública ni benéfica, con la

debida prudencia por parte de los directivos, habrá que analizar y seleccionar con criterios objetivos de qué responsabilidades terciarias la empresa se hará cargo o a cuáles intentará ayudar de manera subsidiaria. Si bien los problemas sociales que afectan a las familias son muchos, variados y complejos, esto no implica que la empresa debe desentenderse ni que se pretenda que se haga cargo de todos ellos. Aquí es donde se aplican una vez más los criterios de solidaridad y subsidiariedad que llevan a la empresa a asumir algunas responsabilidades terciarias poniendo, a su vez, los medios para que los beneficiarios de esa ayuda solidaria y subsidiaria, en el mediano plazo, puedan resolver por sí mismos su situación. Hacerlo de otra manera implicaría asumir una responsabilidad que no le corresponde y, sin dudas, atentaría contra la eficacia de su actividad específica.

A su vez, hay que comprender que las necesidades pueden ser muchas y variadas y teniendo en cuenta todas las circunstancias, en muchos casos no podrán ser atendidas o lo serán de una manera limitada. Siguiendo la concatenación explicada entre los niveles de responsabilidad, cabe consignar que “no sería correcto ocuparse de atender asuntos incluidos en las responsabilidades terciarias si esto exigiera desatender las responsabilidades primarias o las secundarias.

Pero, por otro lado, la preocupación empresarial por los problemas sociales (incluido en ellos los familiares) puede ser algo muy valioso en sí mismo y aún convertirse en ventaja competitiva para la empresa.”²²

Las responsabilidades terciarias aplicadas a la responsabilidad familiar corporativa se pueden agrupar en cinco grandes grupos:

- Ayudas o beneficios más allá de la ley
- Contribución subsidiaria a la mejora del entorno familiar
- Asesoramiento o gestión de asuntos familiares en lo que la empresa es competente o puede disponer recursos para facilitarlos

- Integración de las familias de los empleados en acciones de voluntariado
- Articulación entre actores y sectores

1. AYUDAS Y BENEFICIOS EXTRA-SALARIALES O SOCIALES:

Se refiere a todo aquel tipo de compensación adicional que afecta de modo directo a la mejora de la vida personal y familiar de los trabajadores de una empresa. Son beneficios como: seguros para familiares, préstamos personales a bajo interés, créditos para estudios universitarios, créditos hipotecarios para empleados, los clubs de esparcimiento para las familias.

CASO GRUPO SANCOR SEGUROS: CRÉDITO HIPOTECARIO PARA EMPLEADOS OTORGADO POR AMESS (ASOCIACIÓN MUTUAL EMPLEADOS DE SANCOR SEGUROS)

FICHA TÉCNICA	
Sector	Seguros - Salud
Ubicación	Argentina, Uruguay, Paraguay y Brasil
Dotación	2.682
Área Responsable	Consejo Directivo y Junta Fiscalizadora conformada por empleados y Gerencia AMESS
Aplicación	Empleados y sus familias de todas las unidades de negocios y oficinas comerciales de Argentina
Año de lanzamiento	2006
Beneficiarios	109 empleados del Grupo y sus familias
Contribución a los ODS	   

El objeto principal de la Asociación Mutual Empleados de Sancor Seguros, desde su inicio en el año 1981, es el de constituir un fondo compensador de las jubilaciones y pensiones que perciban los empleados del Grupo Sancor Seguros cuando alcancen su edad jubilatoria. Se trata de un sistema mixto de capitalización basado, por una parte, en la acumulación de aportes en cuentas individuales y solidario, por otra, mediante la conformación de un fondo suplementario integrado por los aportes económicos que mensualmente realiza el Grupo Sancor Seguros.

Esta modalidad denominada “Sistema de Beneficios Adicionales” permite a los asociados activos que se retiren de la Mutual dejando de ser empleados del Grupo antes de acceder al beneficio jubilatorio, rescatar los aportes acumulados en su cuenta individual. Sumado a ello, AMESS brinda otros servicios a sus asociados como: préstamos hipotecarios para la adquisición de vivienda propia, préstamos en condiciones especiales para casos de enfermedad del asociado o sus familiares, asignaciones por nacimiento, adopción, matrimonio, ayuda por hijo (hasta los 5 años de edad), hijos con discapacidad.

También aporta asignaciones por edad avanzada (a mayores de 80 años), fallecimiento de miembro del grupo familiar primario y subsidios por hijos cursando estudios universitarios. De manera complementaria a los créditos hipotecarios, en el marco de la iniciativa de urbanización desarrollada por el Grupo Sancor Seguros en Sunchales, Santa Fe, denominada “Ciudad Verde,” la Mutual gestionó la reserva de una manzana con el propósito de proyectar la construcción de viviendas que se financiarán para los asociados.



“Recientemente fui beneficiada por un crédito hipotecario brindado por AMESS que me permitió poder comprar mi casa

propia con toda la felicidad que esto implica. Más de una vez y después de tantos años de trabajo, nos planteamos: ¿cuándo llegará a cumplirse el sueño de la casa propia para ¡dejar de alquilar!? A fines de 2016 y con una pequeña en camino, nos enteramos que había sido seleccionada para poder comprar una propiedad. Hoy estoy armando mi casa propia con mi pareja, mi hija de 10 meses y dos hijos del corazón, por lo cual estamos más que felices.”

Gisela García, Encargada de Operaciones Prevención Riesgos del Trabajo, Unidad de Negocios Bahía Blanca, 14 años de antigüedad

“En el 2016, con 46 años de edad, al frente de una familia compuesta por mi esposa y mis cuatro hijos, me encontraba imaginando y reflexionando sobre un futuro incierto y sin perspectivas de cerrar una etapa en mi vida que tuviera piso firme: no tenía mi casa propia, no tenía techo, no podía proyectar nada porque no tenía dónde hacerlo.

Las condiciones y el acceso a un crédito hipotecario bancario eran prácticamente inaccesibles en un contexto económico recesivo.

La solución apareció mediante una decisión trascendental de AMESS que puso a disposición de los empleados del Grupo Sancor Seguros una línea de créditos hipotecarios especiales para acceder a la vivienda familiar.

En ello destaco el aspecto humano de esta decisión ya que el mérito para acceder a dichos créditos tiene 2 requisitos esenciales, que no son económicos ni financieros: no tener vivienda propia y el orden de prioridades se establece según la cantidad de hijos del empleado siendo beneficiado en primera instancia aquel que cuente con mayor número de hijos.

Ahora sí puedo decir: ¡Tengo mi casa, construyo mi hogar! Indudablemente un fin social y profundamente humano, que solo una organización comprometida con la sociedad y sus recursos humanos lo puede llevar a la práctica.”

Ricardo Slavin, Oficial de Negocios, Unidad de Negocios, Resistencia, 13 años de antigüedad

2. RECONOCIMIENTO Y APOYO A LOS ESTUDIOS DE LOS HIJOS:

La familia, desde la reciprocidad y la solidaridad, puede recibir apoyo en la educación de sus hijos, por parte de las instituciones educativas y gubernamentales. La empresa, en la medida de lo posible, puede también ayudar a que sus empleados asuman esa responsabilidad, pero siempre manteniendo la familia su libertad de decisión y de acción a la hora de educar a sus hijos.

La responsabilidad de la empresa es subsidiaria y existen múltiples iniciativas para concretarla. La empresa puede ejercer un papel activo reconociendo el esfuerzo, no solo apoyando con recursos económicos y con programas que sensibilicen a los padres e incentiven a los hijos a superarse en sus estudios.

Prueba de ello es la entrega de útiles escolares, el pago de matrículas, el otorgamiento de becas o la puesta en marcha de programas para acompañar y subvencionar la formación de su personal y familiares cuando sea posible.

Apoyar desde la empresa la educación es fundamental para un buen desarrollo de las personas, de sus familias y de toda la comunidad porque mejorar el nivel educativo constituye un factor de mayor empleabilidad, bienestar y nivel de vida.

Mirando esta responsabilidad a largo plazo, se contribuye desde la empresa a la formación de talentos con las competencias necesarias y requeridas por el mismo mercado laboral.

CASO SECURITAS ARGENTINA: APOYO ECONÓMICO Y TUTORÍAS PARA TERMINAR LOS ESTUDIOS PRIMARIOS Y SECUNDARIOS PARA LOS HIJOS DE LOS EMPLEADOS

FICHA TÉCNICA	
Sector	Servicios de seguridad
Ubicación	Todo el país. Bases en Buenos Aires, Rosario, Córdoba y Mendoza
Dotación	13.482 empleados
Área Responsable	Dirección de Comunicación, Asuntos Públicos y Responsabilidad Social Corporativa junto con la Dirección de Recursos Humanos
Aplicación	Todos los hijos del personal Guardia de Securitas Argentina que cumplan con los requisitos
Año de lanzamiento	2010
Beneficiarios	Hijos de los empleados y sus familias
Contribución a los ODS	

Como parte del programa “Educación para el Desarrollo,” Securitas Argentina promueve la finalización de los estudios secundarios de sus empleados, en alianza con el Ministerio de Educación del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires a través del programa “Terminá la Secundaria”.

Asimismo, cuenta también con un programa de becas destinadas a sus empleados para que realicen carreras terciarias y universitarias afines a la industria.

Este interés de promover y apoyar la educación llega también a los hijos de los empleados, acompañándolos desde su último año de la escuela primaria y durante toda la secundaria a través de:

Programa de becas para hijos del personal

Con el fin de acompañar la educación de los hijos de los empleados Guardias, Securitas Argentina, a través de la Fundación Securitas, en el año 2010 ha creado la Beca “15 años” la cual brinda apoyo económico a los hijos/as que cursen durante el año calendario el último nivel de la escuela primaria y/o hasta el cuarto año de la escuela secundaria.

La beca tiene una duración de un período escolar y puede ser renovada en la medida en que el becado conserve su rendimiento académico. Cuando una beca queda vacante se re-adjudica a otro candidato que cubra los requisitos establecidos.

Éstos son: cursar durante el año calendario el 7° grado de la escuela primaria y/o hasta el cuarto año de la escuela secundaria cuyo promedio general del año anterior sea de 7 puntos o superior o calificación equivalente (de acuerdo con la jurisdicción).

La beca consiste en un aporte monetario por año escolar para solventar gastos de materiales escolares y/o necesidades que incidan directamente en su posibilidad de estudiar.

Tutorías

Además de la ayuda económica, el programa cuenta con el apoyo de tutorías a cargo de una asistente social en cada localización, responsable del acompañamiento de cada becado, seguimiento de su rendimiento escolar, control de la administración de la ayuda económica, relacionamiento con la institución educativa a fin de evaluar el desempeño, y soporte al becado/a y a su familia en todos los ítems que considere requiere de su intervención.

De esta manera, la empresa asume el compromiso no solo de desarrollar su capital laboral sino también mejorar su empleabilidad e inclusión social, fomentando un incremento en su calidad de vida y en la de sus familias.

Hasta el año 2017 se han otorgado 192 becas. La cantidad de familias que se han beneficiado a lo largo de estos años asciende a 67 y el número de beneficiarios a 80 participantes.



“Mi papá es empleado de la compañía, trabaja como encargado de servicio en una planta en Ezeiza.

Cuando se enteró de este programa, me motivó para que tenga un gran cierre de año lectivo y que mis buenas notas me diesen la posibilidad de recibir la beca que me permite no solo seguir estudiando dentro del Colegio Media 22 de Gonzalez Catán, sino también me ayuda para poder realizar una actividad que me gusta mucho como es la acrobacia en telas, comprar los útiles escolares y alguna vestimenta especial para la actividad que hago.”

**Mayra Natacha Castellano, 13 años,
beneficiaria de la beca, hija de Gabriel Castellano,
Encargado de Servicio, planta Ezeiza**

“Estoy muy agradecido a Securitas por la oportunidad de contar con una ayuda escolar para mis hijos. Esto ha influido mucho en ellos para poder finalizar los estudios secundarios y porque con el dinero de la beca realizaron otras actividades extraescolares que les permitieron definir lo que querían estudiar.”

**Juan José Beraldi, Guardia, padre de 2 hijos becados,
20 años de antigüedad**

CASO PISTRELLI, HENRY MARTIN Y ASOCIADOS - ERNST & YOUNG: PROGRAMA AL MÉRITO ESCOLAR

FICHA TÉCNICA	
Sector	Servicios Profesionales de contabilidad, auditoría y asesoría fiscal
Ubicación	Buenos Aires
Dotación	2.650
Área Responsable	Recursos Humanos
Aplicación	Todo el personal
Año de lanzamiento	2012
Beneficiarios	Hijos de colaboradores que estén cursando sus estudios secundarios
Contribución a los ODS	

Desde EY se ha desarrollado un programa al mérito escolar con el objeto de reconocer, a través de una beca económica, el desempeño académico de los hijos de colaboradores que estén cursando sus estudios secundarios. La beca abarca dos categorías: la primera comprende a los alumnos desde 7° grado de primaria hasta 2° año de secundaria y la segunda desde 3° año hasta 5° ó 6° año de estudios secundarios según corresponda.

El proceso comienza una vez finalizado el ciclo lectivo, donde se reciben los boletines escolares, luego se selecciona el mejor promedio de cada categoría y se le otorga una beca económica, cuyo monto se actualiza anualmente. En enero se informa quiénes son los beneficiarios de las becas y al mes siguiente se formaliza su otorgamiento mediante la entrega de un certificado y, adicionalmente, se firma un contrato por el apoyo recibido.

Para esa ocasión, se organiza un evento, dentro de un clima informal, en el que el CEO de la empresa recibe a las familias y a sus hijos. Es un espacio que se presta para la charla distendida y donde los chicos junto a sus padres

comparten cómo fue su experiencia escolar y su participación en el programa. Los colaboradores valoran mucho, no solo esta ayuda económica, sino también este acercamiento de la empresa para con sus familias que queda también reflejado en la comunicación interna que se genera, luego del evento, para hacerlo extensivo y compartirlo con toda la organización. Hasta el momento se han presentado 72 postulaciones y se han otorgado 11 becas.



“Me parece fantástica esta política de la empresa de premiar a los alumnos con el mejor promedio ya que es un incentivo para los chicos y un reconocimiento a sus esfuerzos.

En mi experiencia, pude ver a mi hija muy entusiasmada y feliz al enterarse de ser una de las premiadas y poder asistir a un desayuno con el Managing Partner y conocer el ambiente de mi empresa.

Un inmenso orgullo. Asimismo, esta acción llevó a mi hija a esforzarse y hacer sus tareas con más responsabilidad y mayor esfuerzo.”

Andrea Gianelli, Associate, Finance, 21 años de antigüedad

3. ASESORAMIENTO Y/O GESTIÓN DE ASUNTOS SOCIALES PARA EMPLEADOS Y FAMILIARES:

Es importante que las empresas presten asesoramiento y gestión de asuntos sociales y familiares en los que la empresa es competente o puede disponer de recursos para atenderlos. Dentro de estos servicios se incluye: programas de *Outplacement* o servicio de ayuda en la recolocación en caso de aban-

dono, forzado o voluntario, de la empresa o acciones de empoderamiento e inserción de familiares al mundo del trabajo (talleres de sección y desarrollo, entre otros); apoyo a la educación superior y programas de inserción laboral o pasantías para hijos de los empleados que suelen ser una puerta previa a su futura inserción al mundo laboral.

CASO GAS NATURAL FENOSA: PASANTÍAS DE VERANO PARA HIJOS DE EMPLEADOS

FICHA TÉCNICA	
Sector	Servicios Públicos
Ubicación	Buenos Aires
Dotación	503 empleados
Área Responsable	Personas, Organización y Cultura
Aplicación	Toda la empresa
Año de lanzamiento	2011
Beneficiarios	Hijos de colaboradores
Contribución a los ODS	 

Este Programa tiene por objetivo facilitar a los hijos de quienes trabajan en Gas Natural Fenosa, la posibilidad de adquirir experiencia laboral y herramientas que promuevan el desarrollo de aptitudes y habilidades fundamentales para el crecimiento personal y profesional.

La iniciativa tiene una duración de dos meses a desarrollarse entre enero y abril de cada año. Para participar en el programa se establecen como requisitos de inscripción: ser hijo de empleados efectivos de Gas Natural Fenosa, tener entre 18 y 23 años y ser estudiante regular de una carrera de grado en una universidad pública o privada con la que Gas Natural Fenosa tenga convenio.

Durante el tiempo de la pasantía, los participantes tienen que cumplir con una asistencia de 20 horas semanales divididas en jornadas de 4 horas diarias. En cuanto al convenio de pasantía se aplica el mismo marco legal, con la única diferencia que para los hijos de empleados se confecciona el contrato por el plazo legal mínimo de dos meses. Para el resto de los pasantes se les hace un contrato de 6 meses, renovable dos veces más.

La convocatoria inicia en los primeros días de noviembre, tiene una duración de un mes y se realiza a través de *emails* a todo el personal efectivo donde se detallan las condiciones del programa y se envía el formulario de inscripción indicando toda la documentación que se debe presentar.

También se colocan afiches en las carteleras de los distintos centros de trabajo para aquellos colaboradores que no tienen acceso al correo en su horario laboral, puedan enterarse. Los interesados deben enviar la ficha de postulación completa con la documentación solicitada antes del último día hábil de noviembre.

No se realiza selección de candidatos, sino que solo se corrobora que cumplan con los requisitos de la pasantía. A medida que se van recibiendo las postulaciones, se convoca a los interesados para darles más información sobre el programa y ver cuáles son las áreas de interés para realizar la pasantía.

Una vez chequeadas las expectativas y los intereses de cada postulante, se define desde la Dirección Personas, Organización y Cultura cuál será el área a la que será asignado el pasante, previa validación con el sector y el candidato. Se les realizan los test de personalidad que forman parte de todo proceso de selección y se coordina para que realicen los exámenes médicos pre-ocupacionales.

Estos pasos se dan durante diciembre, mes en el que también se cita a todos los postulantes para una inducción grupal donde se les da una visión general de la empresa y de la función del área a la cual fueron asignados, se les indica quién será su tutor y se completan los contratos de pasantía.

Reciben también, una breve charla sobre armado de CVs y consejos para las primeras entrevistas laborales. Se da lugar a que consulten las dudas que tengan y se coordina con ellos el inicio de la pasantía.

Al final de cada mes de práctica, los pasantes reciben una asignación estímulo (al igual que el resto de los pasantes universitarios). Hasta el momento más de 30 jóvenes han realizado esta pasantía laboral.



“Mi hija María comenzó la pasantía de verano en febrero del 2017, ingresando a la Dirección de Comunicación llena de expectativas y con ganas de continuar aprendiendo y aplicar lo aprendido en los dos años que llevaba cursando la carrera de Comunicación.

Fue una experiencia muy enriquecedora donde pudo ver desde adentro cómo trabaja un área de comunicación de una empresa multinacional. Creció mucho profesionalmente y adquirió información de todos los sectores del área.

Como padre es de vital importancia saber que su primera experiencia laboral lo hace en un lugar seguro y contenido por diferentes profesionales.

Si bien es un período corto de tiempo, pudo aprender, observar y trabajar en un ambiente muy profesional que, día a día, le permitió sumar conocimientos a su corta carrera laboral.”

**Jorge Alfredo Obregón, Técnico especialista,
37 años de antigüedad**

4. ACTIVIDADES EN LA EMPRESA CON MIEMBROS DE LA FAMILIA:

Algunas organizaciones desarrollan actividades integrando a los hijos, nietos y hasta otros familiares para que conozcan el lugar de trabajo de sus familiares.

Estas iniciativas, además de generar un acercamiento entre la familia y la empresa, también aseguran lazos más cercanos entre compañeros de trabajo, compartiendo un momento distinto con sus seres queridos.

En la gran mayoría de los casos, estos encuentros son satisfactorios tanto para los familiares como también para los trabajadores, fomentando un sentido de pertenencia y orgullo para todos. Casos similares son: festejo del día de niño en la empresa, revista interna de la empresa con orientación para sus hijos, etc.

CASO BUNGE CONO SUR: DÍA DE LA SEGURIDAD EN FAMILIA

FICHA TÉCNICA	
Sector	Agroindustrial
Ubicación	Rosario y localidades del interior
Dotación	2.038
Área Responsable	Gerencia Corporativa de Higiene y Seguridad, Higiene y Seguridad local de cada base laboral
Aplicación	Complejos Industriales
Año de lanzamiento	2016
Beneficiarios	Colaboradores industriales (dentro y fuera de convenio) y sus familiares
Contribución a los ODS	 

A nivel global, Bunge lleva adelante la campaña “*Stand for Safety*” que tiene como objetivo concientizar, con un lenguaje simple y coloquial, sobre las exposiciones de alto potencial y prevenir lesiones fatales que afectan la vida de las personas. Con la idea de difundir y expandir esta cultura de seguridad, cuidado y preocupación a los hogares de los colaboradores y sus familias, se realiza un evento llamado “Día de Seguridad en Familia”.

El objetivo principal de esta iniciativa es reunir a las familias y para ello se las invita a compartir una tarde en el espacio laboral de los colaboradores de Bunge. Esto significa que los complejos industriales y acopios se acondicionan, adaptan y abren sus puertas para recibir a personas de 0 a 99 años, familiares de cada uno de los colaboradores.

Como en la empresa la seguridad es prioridad número 1, la temática del encuentro tiene que ver con cuestiones referidas a ella para promover la concientización y fomentar una cultura de prevención.

Por su parte, los colaboradores participan de la organización general del evento. Esto es muy importante para fortalecer el sentimiento de pertenencia, de camaradería y de compromiso respecto de un valor común: “nosotros trabajamos en un espacio seguro y compartimos con nuestras familias ese concepto.”

Para que niños y niñas, principales beneficiarios de la iniciativa, aprendan jugando junto a sus padres y madres, se desarrollan diferentes espacios recreativos y lúdicos. Se realizan acciones haciendo foco en situaciones relacionadas con la vida personal y familiar y las recomendaciones están asociadas a la seguridad en el hogar y a la educación vial.

El evento tiene un formato tal que permite replicarlo en cualquier base laboral de cualquier país de Cono Sur. Hasta agosto de 2017 se ha realizado en 7 complejos industriales y acopios de Bunge, con una participación aproximada de 620 personas.



“Cuando nos lo proponemos, podemos trabajar en equipo. Y esto es lo que sucedió en la organización del día de la familia. Todos trabajamos en conjunto, codo a codo, para poder lograrlo.

Lo más lindo fue compartir el día entre todos como iguales, desde directores hasta operadores. Mi hija se fue muy contenta de poder conocer la planta.

Marcó una diferencia en la forma de ver las organizaciones ya que no conocía ninguna multinacional hasta el momento.”

Pablo Sabo, Supervisor Intendencia, 33 años de antigüedad

5. VOLUNTARIADO CORPORATIVO SUMANDO A LAS FAMILIAS:

Otra responsabilidad terciaria es proporcionar tiempo para el desarrollo de actividades de voluntariado corporativo a favor de la familia, en las que no solo pueden participar los trabajadores sino también sus familiares.

Estos programas, además de la acción benéfica que se realiza a la comunidad, promueven un sentido de pertenencia y compromiso hacia la empresa por parte de los voluntarios y sus familias. Se generan vínculos entre sectores y áreas, se fomenta la participación ciudadana y permite conocer más de cerca la realidad social.

De especial interés es apoyar acciones solidarias que tengan foco en necesidades de las familias de la comunidad y ver la manera de potenciarlas a través de ayudas a sectores marginados, familias en situaciones de exclusión social o personas en situación de desempleo.

CASO RIZOBACTER ARGENTINA: FAMILIARIZARTE VOLUNTARIADO CON FAMILIAS

FICHA TÉCNICA	
Sector	Microbiología Agrícola
Ubicación	Pergamino
Dotación	400
Área Responsable	Recursos Humanos
Aplicación	Todas las áreas
Año de lanzamiento	2013
Beneficiarios	Todo el personal y sus familias
Contribución a los ODS	  

Familiarizarte es un programa para acercar las familias de los colaboradores a la empresa por medio de actividades integradoras.

Como empresa son conscientes de que la gente pasa muchas horas en el trabajo y su familia los escucha hablar de los espacios que transitan, de las tareas que realizan, de los compañeros con los que comparten el día a día.

Por este motivo, decidieron realizar distintas actividades, intentando llegar a todas las edades, para no dejar afuera a ningún miembro de la familia. Comenzaron con una iniciativa a través de arte invitando a los hijos y familiares de los colaboradores a transitar una experiencia creativa en conjunto y, de paso, conocer el lugar de trabajo.

Después se realizaron talleres de arte pintando murales en la empresa, plantando árboles en familia, juegos relacionados con la protección y cuidado del medio ambiente, concursos de cuentos, fotografía y dibujo, etc.

Para integrar estas iniciativas con el programa de Responsabilidad Social, se decidió realizar una actividad de voluntariado dirigida a empleados

y sus familiares mayores de 9 años, que consistió en una cadena solidaria en la que participaron:

- Un equipo coordinador compuesto por la ONG Movilizarse, que organiza la recolección manual de choclos y se ocupa de dar una charla relacionada a los valores.
- El equipo de empleados de Rizobacter que organizó la gestión de los recursos necesarios, la cartelería, la decoración del lugar, la comida, la logística de las camionetas para llevar lo cosechado, los puestos de agua, la compra y entrega de elementos de seguridad, etc.
- Los familiares y los hijos de los empleados mayores de 9 años (en este caso se definió la edad mínima ya que había condiciones de seguridad importantes a respetar) que participaron en la jornada de recolección de choclos.
- La empresa (Rizobacter) que donó una hectárea de maíz con la finalidad de que lo cosechado sea canjeado íntegramente por su valor y destinado a CONIN, la fundación que trabaja para erradicar la desnutrición infantil y que la empresa apoya para potenciar esfuerzos.

A través de esta actividad se pusieron en práctica valores como el esfuerzo compartido, la solidaridad, el trabajo en equipo y la empatía, entre otros. Muchos ya conocían la planta y las oficinas de Rizobacter, pero tuvieron la oportunidad de conocer el campo donde se desarrollan los ensayos de investigación.

Tras finalizar la tarea, se compartió la experiencia entre los participantes en un espacio de reflexión y se concluyó con un pic nic y música al aire libre con los empleados y sus familias. La iniciativa fue muy positiva y valorada porque permitió compartir una actividad entre los familiares y los empleados apoyando una causa social, favoreciendo la comunicación y la integración entre ellos e incrementando el compromiso hacia otras personas necesitadas.



“La experiencia fue muy buena, ya que con poco tiempo y compartiendo un grato momento entre familiares y compañeros de trabajo ayudamos a muchos chicos que necesitan un gran apoyo.

Junto conmigo participaron mi novia y mi hermana, y los tres coincidimos en que, con poco, entre muchos, colaboramos con tantos chicos a que puedan fortalecer sus cimientos.

Nos pareció que estas prácticas permiten crear conciencia en la sociedad de que hay un sector muy carenciado y que no hace falta realizar mucho para poder colaborar. Si todos aportamos un granito de arena, podemos estar ayudando a muchos chicos a que tengan un futuro mejor, fortaleciendo las bases de su familia. Esta experiencia nos permitió tener conocimiento de este tipo de iniciativas que se realizan en todo el país y lo fomentamos entre nuestras personas más cercanas, familiares y amigos.”

**Dardo Cervigni, Analista Funcional, Área Sistemas,
2 años y 4 meses de antigüedad**

6. ARTICULACIÓN Y GENERACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS QUE DIFUNDAN Y PROMUEVAN LA INTEGRACIÓN TRABAJO Y FAMILIA:

La necesidad de promover políticas públicas a favor de las familias va más allá de las circunstancias coyunturales y reclama la participación de todos los actores sociales y una mirada de más largo plazo. Además del Estado, pueden cooperar en su formulación las escuelas, las asociaciones de familias, las ONG’S, los medios de comunicación, las empresas y las universida-

des en una articulación público-privada que es clave para el desarrollo de las personas. Todos están llamados a unir esfuerzos y acciones que potencien las políticas públicas, sin perder de vista el bien común y el bienestar de las familias y a generar nuevas sinergias que permitan el trabajo conjunto.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible están demostrando ser un muy buen denominador común para aglutinar los esfuerzos. Si los Estados trabajan definiendo sus planes en función del logro de esas metas, ayuda a que los demás sectores (empresario, sindical, académico, tercer sector) puedan tener en claro cuáles son las prioridades y, en función de ellas, alinear sus propias estrategias.

Todo esto demanda ser conscientes de que la búsqueda del bien común ha de estar por encima de intereses particulares, que la fuerza viene dada por asociarse y construir juntos, dejando de lado competencias y fortaleciendo los lazos entre todos los actores, porque solo así se alcanzarán metas mayores de las que individualmente se podrían lograr.

CASO CENTRO CONCILIACION FAMILIA Y EMPRESA DEL IAE Y SUBSECRETARIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL DE LA NACION: ARTICULACIÓN PÚBLICO & PRIVADO

FICHA TÉCNICA	
Área Responsable	Subsecretaría de Responsabilidad Social y Centro CONFyE
Aplicación	Nacional
Año de lanzamiento	2016
Beneficiarios	Personas, empresas y organizaciones de todo el país
Contribución a los ODS	  

En el marco de generar sinergias y articular acciones que puedan beneficiar en mayor medida a la sociedad se acordó un convenio entre la Subsecretaría de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible, dependiente de la Secretaría de Acompañamiento y Protección Social del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación y el Centro CONFyE con el fin de concientizar y promover la Responsabilidad Familiar Corporativa como un aspecto clave de la responsabilidad social alineada con el cuidado de la ecología humana y el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Esta articulación se fundamenta en el compromiso que tienen los Gobiernos en poner en práctica políticas y programas orientados a la familia, como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en particular con miras a promover el bienestar para todas las personas, de todas las edades y promover la igualdad de oportunidades.

Concretamente, desde el Ministerio de Desarrollo Social se trabaja en la protección y promoción de la familia como eje fundamental de las políticas públicas destinadas a impulsar la integración social, la protección de los derechos, el desarrollo pleno de las personas y la inclusión social. Algunas de las acciones llevadas a cabo son:

- **Responsabilidad Social Universitaria:** CONFyE participó en el Primer Encuentro Nacional de Responsabilidad Social Universitaria organizado conjuntamente por el Ministerio de Educación y el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación.

El evento convocó a representantes de distintas universidades públicas y privadas de todo el país y la participación de CONFyE puso de manifiesto el alcance y la importancia de asumir la responsabilidad social universitaria en y desde una escuela de negocios.

- **La Familia y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, una mirada transversal:** la Subsecretaría de Responsabilidad Social a través de la Dirección Nacional de Innovación en Responsabilidad Social, convocó a una Jor-

nada de Sensibilización sobre Responsabilidad Social Familiar, realizada en el mes de marzo de 2017 en el Salón Pueblos Originarios de la Casa de Gobierno.

La actividad contó con la participación de Renata Kaczmarska, Coordinadora del Programa de Familia de la ONU, especialmente invitada por CONFyE, y de representantes de empresas, organizaciones sociales y áreas de la administración pública con el objetivo de sensibilizar sobre la importancia de la familia y cómo apoyarla a partir de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

- **Foro Nacional de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible:** CONFyE se sumó a este Foro que busca implementar iniciativas para mejorar la calidad de vida de las personas y promover el desarrollo sostenible.

A lo largo del año CONFyE ha participado en la mesa de trabajo sobre “Empleabilidad” contribuyendo a este trabajo colaborativo con otras organizaciones y empresas con el objetivo de consolidar un proyecto común creativo de innovación social que promueva buenas prácticas, potencie experiencias exitosas y comparta aprendizajes.

- **Reconocimiento en el Día Nacional de la Responsabilidad Social:** en el marco del Seminario “El Compromiso Empresarial: de la Responsabilidad Social a la integración de la Agenda 2030” organizado por Naciones Unidas y la Red Argentina del Pacto Global, por el trabajo realizado en y desde CONFyE, el IAE Business School, recibió una mención del Registro Único de Organizaciones de Responsabilidad Social (RUORES), que distingue a las organizaciones que realizan actividades en materia de Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible. El encuentro se llevó a cabo el 20 de abril en el Salón de los Pueblos Originarios de Casa Rosada.

- **Difusión del IFREI PyMES a nivel nacional:** en el mes de julio de 2017 se lanzó conjuntamente el Programa de Mejores Prácticas de Balance Trabajo-Familia en la gestión y cultura de las PyMES. La acción se articuló entre

CONFyE y el RUORES con el fin de impulsar e instalar en la agenda de las PyMES de todo el país el compromiso por la Responsabilidad Familiar Corporativa. Desde CONFyE se capacitó al equipo de la Subsecretaría abocado a este proyecto y se le da apoyo para difundir esta iniciativa.



Concluimos así una serie de responsabilidades por parte de la empresa en cuanto a la Responsabilidad Familiar Corporativa, habiendo tomado como referencia el modelo de círculos concéntricos y su distinción en tres órdenes de responsabilidad: primarias, secundarias y terciarias.

Este enfoque nos ha permitido entender la relación que tienen con los diversos derechos de la familia y, a la luz de las buenas prácticas presentadas, analizar el alcance de las acciones que la empresa ha de realizar respecto a la institución familiar en general y a las familias de sus empleados en particular.

Hemos visto cómo la Responsabilidad Familiar Corporativa constituye una parte de la responsabilidad social empresaria, directamente relacionada con su público interno en dos niveles (las responsabilidades primarias y secundarias).

Esta distinción es importante para no confundir el apoyo a las familias como una simple acción social o de mecenazgo, aspectos que se incluyen dentro de las responsabilidades terciarias.

Como ha quedado de manifiesto en estas páginas, la empresa tiene como responsabilidad primera de cara a los derechos de la familia, cumplir con su actividad específica, y, por tanto, hacer bien lo que le corresponde, empezando por sus responsabilidades primarias y siguiendo, en la medida de sus posibilidades con otros grupos de interés asociados a sus responsabilidades secundarias.

Una vez alcanzados estos niveles de responsabilidad, podrá plantearse las responsabilidades terciarias que serán iniciativas o programas de acción social complementarias.

Si se pueden llevar a cabo en favor de la familia, serán siempre bienvenidas, pero constituye un error considerar que la empresa realiza acciones de responsabilidad familiar o social cuando solo realiza ese tipo de programas. Peor aún si pretendiera justificar, por medio de estas acciones, su descuido o falta de responsabilidad en el cumplimiento de sus primeras responsabilidades, que son inherentes a su misión como empresa, entendida como una comunidad de personas que se propone un bien común.

Para ver cómo llevar estos conceptos a la actuación personal es preciso analizar, en el próximo capítulo, el principio de la prudencia directiva que, a nuestro entender, constituye una virtud básica si se quiere tomar decisiones éticamente comprometidas con la sociedad en general, y con la empresa y la familia en particular.





SEGUNDA PARTE

09

La prudencia directiva puesta a prueba en cada decisión

Principio personal

/ María Elena Ordóñez y Revuelta
IAE Business School
Universidad Austral (Argentina)



Los principios por su carácter universal y las buenas prácticas por su carácter general no presentan pautas concretas acerca de qué ha de hacerse en cada situación particular. Esto reclama una sabiduría práctica para tomar las decisiones más adecuadas en cada caso. Porque cada medida tiene algo singular que requiere prudencia por parte de quien toma las decisiones, generalmente los líderes de la organización que son quienes dirigen la actividad de otros.

Al directivo le corresponde concretar cada responsabilidad de la empresa, armonizar posibles conflictos de intereses, determinar prioridades e impulsar la acción orientada a la responsabilidad del modo más adecuado y en el lugar y tiempo más oportuno.

Esto lleva a aplicar el principio de actuación personal, presente en cada toma de decisiones y que se traduce en la virtud de la prudencia “que será la que permita juzgar en cada caso cómo se debe concretar el grado de respon-

sabilidad que se tienen para con cada grupo, implicado o no, en la misión específica de la empresa.”¹

Las diversas decisiones que se toman en la empresa, ya sea en altos niveles jerárquicos (estrategias), niveles intermedios (tácticas) o bajo nivel (operativos), requieren algo más que ponderaciones cuantitativas o balances entre ventajas e inconvenientes.

La imposibilidad de conocer con precisión cómo serán las alternativas posibles o las consecuencias que seguirán de su ejecución exige que la razón práctica² determine lo más adecuado para el sujeto sin limitarse a cálculos o ponderaciones de efectos, que por otro lado son imposibles de conocer, ya que cada consecuencia da lugar a otras en una larga ramificación causal.³

Por tanto, es necesario cultivar la virtud de la prudencia o sabiduría práctica que ayuda a concretar y hacer en cada caso lo que sea más conveniente para alcanzar el bien humano. La prudencia se describe como la virtud que ordena rectamente el obrar del hombre y facilita, a su vez, la elección de los medios adecuados para alcanzar la perfección.⁴

Un ejemplo aclarará esta cuestión. Consideremos el modo de respetar los derechos de la familia. La concreción de una norma será muy distinta si se trata de una situación de flexibilidad de horarios ante la necesidad de atender a hijos pequeños, prever un reemplazo frente una licencia de maternidad, idear un puesto bajo el modelo de trabajo compartido o *job sharing*, resolver una situación puntual cuando un empleado tiene un familiar enfermo que ha de atender de manera excepcional, dar respuesta ante la necesidad de una ayuda económica por escolaridad o definir de antemano permisos de retirarse de su puesto de trabajo sin necesidad de negociarlo en cada momento con el jefe directo.

Este tipo de situaciones lleva a ejercer la prudencia directiva que de modo personal “establece que la concreción de las responsabilidades empresariales corresponde a quien deba tomar la decisión y ha de hacerse a

la luz de los principios institucional y organizativo, y con la ayuda de la prudencia directiva, que incluye escuchar a los demás y pedir consejo a personas expertas y honradas siempre que sea preciso.”⁵

Para atender las demandas de integración trabajo-familia de sus colaboradores, en primer lugar, los líderes deberán considerar a sus empleados como personas, sin olvidar que tienen vida fuera del ámbito laboral, y tratar de solidarizarse frente a las necesidades o demandas de conciliación.

Pero para darle una adecuada solución a cada caso particular será necesario, además de contar con una cultura familiarmente responsable y buenas prácticas, que intervenga el sentido común y la prudencia por parte de quien decide. La prudencia se refiere a la buena toma de decisiones acerca de los asuntos relativos de la vida de las personas en particular y al fin de la vida humana.

Por eso es necesario ir más allá de las buenas prácticas y normas, de valoraciones de beneficios, y considerar la vida de las personas (en este caso de los empleados) en un sentido más amplio que la realidad particular de la empresa.

Esto implica, en primer lugar, tener claras las prioridades, tanto de la familia como también del trabajo, y darles la importancia y el tiempo que requiere cada situación, teniendo en cuenta que a veces no se podrá otorgar un beneficio a todos por igual. En cada caso habrá que saber actuar y respetar la naturaleza de las cosas, y no pretender aplicar la misma norma por igual.

Un aspecto esencial es manejar cada circunstancia y saber hacer excepciones cuando son atendibles. La excepción es excepción, no es precedente, siempre que sea razonable y justificada. Esto no significa convertir la excepción en regla para todos, sino saber hacer excepciones cuando hay que hacerlas; de eso se trata el saber dirigir una empresa formada por personas.

Rafael Alvira explica que los equipos directivos de las organizaciones se pueden analizar bajo tres dimensiones, que a la vez tienen una concordancia con el tiempo. En primer lugar, administrar una empresa hace referencia al pasado e implica gobernar lo que se tiene, saber gestionarlo.

En segundo lugar, organizar hace referencia al futuro ya que la vida es crecimiento, hay que desarrollar lo que se tiene para alcanzar su plenitud. Y en tercer lugar, dirigir hace referencia al presente, que es lo que no existe, existe un pasado y un futuro en el caso que en el que se haga presente.

De ahí que las decisiones en la excepción son siempre presente, responsabilidad de la dirección de una organización, ya que la función máxima directiva será siempre la presencial.⁶ Y esto pone de manifiesto la importancia del principio prudencial que toda buena dirección de una empresa ha de tener.

Si bien la integración trabajo y familia es un tema que incumbe a todos dentro de una empresa, es preciso reconocer que hay sectores y personas que tienen una mayor responsabilidad al respecto, en cuanto a su poder y a la capacidad de decidir acciones que impactan en otras personas a su cargo.

En la gran mayoría de las empresas, la integración familia y trabajo es gestionada desde el área de Dirección de Personas, aunque todas las demás áreas y sus directivos han de compartir e integrar esta responsabilidad frente a sus empleados. Los primeros comprometidos han de ser los miembros de la alta dirección para que, a partir de ellos, llegue a todos los demás.

Hay estudios que muestran claramente que los empleados utilizan las políticas de conciliación solo si cuentan con directivos que les apoyan y alientan a hacer uso de ellas. Por otro lado, existen otras investigaciones que ratifican que cuando no existe un apoyo real, los empleados dejan de usar las políticas de conciliación porque perciben que el hacerlo tendrá efecto negativo sobre su desarrollo profesional.⁷

El liderazgo, tanto de la alta dirección como por parte de los supervisores o jefes directos, “es una pieza clave para el modelo de Responsabilidad Familiar Corporativa y debe ser tomado como un valor necesario en los directivos ya que ellos actúan como ejemplo de acción para todo el personal. Los líderes se deben convertir en verdaderos agentes de cambio ya que en sus manos está que la empresa sea o no flexible.”⁸

De ahí la importancia del principio de actuación personal, porque desde la Dirección se marcará el camino, apoyando y encarnando los valores de la integración familia-trabajo, y si quienes gobiernan no dan ejemplo, será muy difícil convencer a otras personas de que actúen de este modo.

Por otro lado, para ejercer la prudencia directiva no basta con tener la información, es importante escuchar a las personas y conocer sus expectativas y sus necesidades, así como también hacerse cargo de la realidad del ámbito donde se trabaja. Quien dirige ha de tener una visión más amplia, contar con consejeros que puedan asesorarle, conocer cómo se ha aplicado las buenas prácticas en otras áreas o en otras empresas, incluso de la competencia, tener un conocimiento sobre qué piensa la mayoría de los empleados.

Frente a lo dicho, está claro que la responsabilidad última recae en quien toma las decisiones, quien ha de saber pedir consejo a las personas en la materia, siempre que lo considere conveniente.

Por tanto, un directivo prudente habrá de deliberar ante las situaciones particulares y considerar los resultados previsibles, generar alternativas y, si es necesario, pedir consejo a quien pueda darlo. Todo esto para juzgar rectamente sobre las diferentes alternativas y así tomar una decisión de manera prudencial. Finalmente, deberá ejecutarla en el momento y modo más oportuno. En concreto la prudencia directiva ayuda a:

- Concretar el contenido de cada responsabilidad de acuerdo con las circunstancias dadas. Será necesario ser justo al determinar qué permiso o be-

neficio es el más conveniente de acuerdo con las necesidades particulares de la persona en particular, pero también que no afecte el trabajo y desarrollo de los demás empleados.

- Armonizar posibles conflictos entre responsabilidades primarias. Casos de conflicto serían, por ejemplo, la búsqueda de la eficiencia en los resultados económicos en detrimento del respeto de la salud, física y mental de los trabajadores o de sus derechos familiares o la viabilidad económica de la empresa, que repercute en los ingresos y en el futuro de las familias.

“Para resolver este tipo de conflictos hay que considerar las responsabilidades teniendo en cuenta que en cada una de ellas hay unos mínimos que no se deben sobrepasar nunca; son exigencias éticas que derivan del respeto incondicional a la dignidad de la persona humana y sus derechos inalienables. Sin embargo, para muchos casos, con creatividad y competencia profesional será preciso encontrar alguna solución razonable que armonice las responsabilidades en conflicto.”⁹

- Determinar prioridades considerando diversas alternativas y modos de llevar a la práctica determinadas responsabilidades secundarias y terciarias. Ser prudente implica sentido común, ser creativo e innovador frente a los desafíos que ha de afrontar a la hora de tomar una decisión.

Esto implica impulsar la puesta en práctica de cada responsabilidad del modo más adecuado, y en el lugar y tiempo más oportunos.

A modo de ejemplo, la empresa, al promover la flexibilidad como medida de conciliación, puede ponerla en práctica de formas variadas: en algunos casos implicará un horario laboral flexible, en otros trabajar desde casa o por videoconferencias, etc.

Frente a todas las posibilidades, además de contar con los recursos tecnológicos, será necesario el apoyo del líder o jefes inmediatos para adecuar la situación de la manera más oportuna.

En definitiva, el principio personal establece que la concreción de las responsabilidades empresariales corresponde a quien deba tomar la decisión. Como ya se ha visto, hay que tener en cuenta los principios institucional y organizativo y contar con la prudencia directiva para juzgar ante cada realidad concreta el alcance que encierra cada decisión.

Ahora bien, más allá de la alta dirección, quien tiene un rol de especial importancia es el supervisor o jefe directo. Se trata de ser “un facilitador clave ya que cada líder es quien aplica las políticas y ayuda a la organización a generar el cambio hacia la responsabilidad familiar. Detecta y se hace cargo de las demandas familiares de sus colaboradores; apoya y facilita la conciliación; promueve la utilización de prácticas y beneficios y se muestra abierto hacia la flexibilidad laboral.”¹⁰

Gestionar la integración familia y trabajo implica dirigir acciones que a veces pueden entrar en conflicto. Para asumir estas decisiones complejas es necesario que los jefes tengan la capacidad de adelantarse a los problemas, administrar las demandas que les plantean sus colaboradores, prever posibles dificultades, pero, ante todo, afrontar cada situación con sentido positivo, fortaleciendo así la relación interpersonal. Esto plantea la necesidad de que los jefes se encuentren capacitados para saber gestionar la flexibilidad, ya que serán ellos -en gran medida- quienes facilitarán o dificultarán la aplicación e implementación de buenas prácticas de conciliación.

De igual manera que los líderes desarrollan competencias para llevar a cabo sus trabajos, la integración familia y trabajo es un aspecto más de su liderazgo que han de aprender para saber gestionar de manera adecuada y prudente y para ser ellos quienes la transmitan al resto de la organización. Muchos de estos valores forman parte de las vivencias y formación recibida en su propia familia, ámbito en el que han forjado relaciones basadas en la confianza: a ser confiable y a saber confiar. Para ello es necesaria la ejemplaridad, la fuerza del líder que es condición necesaria para conseguir autoridad y forjar la confianza.

Se habla de confianza entre personas, cuando lo que se reconoce en el subordinado con respecto a las intenciones de su jefe es la autoridad que le suscita el jefe (se lo reconoce por su saber y no por su poder).¹¹ Y claro está que la autoridad se gana en la medida en que los jefes usan correctamente el poder que disponen. El aspecto más hondo de un vínculo interpersonal es la relación entre las respectivas intenciones: lo que cada uno de los decisores intenta conseguir de los otros.

De ahí que las organizaciones no solo han de trabajar en diseñar políticas y prácticas flexibles para sus empleados, sino que han de formar a sus equipos de dirección y jefes en temas de conciliación. Porque, como se ve, para liderar una empresa, no solo se ha de desarrollar el talento en cuestiones profesionales o técnicas, se ha de ser capaz de gestionar situaciones vitales de sus colaboradores que influyen directamente en su trabajo actual y en su trayectoria futura dentro de la organización.

Cada persona es única y como tal tiene por delante un proyecto personal de vida dentro del cual su trabajo es parte esencial. Por eso, un líder (ha de ser un mentor o coach para sus empleados) tiene que interesarse por esas inquietudes que motivan a cada empleado, dialogar con él para comprenderlas y entender qué tipo de demandas tiene a partir de los diferentes roles familiares que asume para, a su vez, comprender qué tipo de flexibilidad requiere de la empresa a fin de constituir una verdadera alianza estratégica. Todo esto demanda forjar relaciones basadas en la confianza mutua.

Esto demuestra que el compromiso con la responsabilidad familiar dentro de la empresa está ligado a un estilo de liderazgo empresarial que da credibilidad al compromiso con los valores que determinan la cultura de la organización. “Trabajar en esta línea permite seguir profundizando el apoyo al bienestar del empleado y reforzar el compromiso por la satisfacción de los colaboradores mediante un entorno laboral sano, donde el desarrollo humano, el respeto, la confianza y el liderazgo servicial facilitan la construcción de escenarios participativos, estimulando a todos a lograr el máximo potencial en sus talentos, pues el éxito de cada trabajador de-

pende de sus habilidades y su contribución, al tiempo que balancea su desarrollo personal, familiar y profesional.”¹²

Poner como valor a la familia dentro de la organización es un deber de todos, es un aspecto de real importancia tanto para las personas como para la misma organización; es un principio que, si bien lleva tiempo forjar, porque no se improvisa ni se copia, cada organización percibe y vive de diferente manera porque las personas que la conforman son quienes ponen su impronta, conocimiento y su propia vida.

La gestión de la integración familia-trabajo ha de consolidarse en la unidad de la organización, entendida como la contribución de todos a un propósito común. Esa es su misión interna y su principal activo. Y para ello es necesario contar con unas competencias profesionales y de liderazgo que promuevan la unidad como objetivo, ayudando a desarrollar en todos la motivación por motivos trascendentes.

Para lograrlo, las empresas han de formar líderes capaces de: promover una cultura centrada en las personas; desarrollar e implementar políticas y prácticas de conciliación e igualdad de oportunidades; fomentar el compromiso y la satisfacción de los trabajadores y asumiendo también su responsabilidad de cara a la sociedad. “La principal responsabilidad social que cabe a la empresa contemporánea y, consiguientemente a su dirigencia, es la de cooperar entusiastamente a fortalecer la familia. El desafío presente y futuro para empresarios y altos directivos estriba, precisamente, en procurar que las organizaciones que gobiernan lleguen a ser empresas familiarmente responsables, signo de sentido práctico y de auténtica nobleza.”¹³

De ahí se puede concluir que el compromiso por la responsabilidad familiar es un deber de todos, en primer lugar de la alta dirección y los mandos intermedios, pero esta responsabilidad se ha de compartir entre todos los empleados y líderes.

Ambas partes han de trabajar armónicamente y complementarse para asumir esta misión empresarial con respecto a la familia. Por tanto, tener una misión clara, una visión común y un compromiso de todos, son los pilares imprescindibles para forjar una cultura y un liderazgo que apueste por la integración familia y trabajo en y desde la empresa.

En conclusión, este enfoque de la actuación social de la empresa aplicado a la Responsabilidad Familiar Corporativa es coherente y completo, porque tiene en cuenta los principios fundamentales orientados a la cooperación en el bien común, no de manera genérica, sino a partir de las responsabilidades específicas inherentes a cada situación.

Se trata, en definitiva, de una responsabilidad compartida que contribuye a construir familias más sólidas, empresas más sostenibles y sociedades centradas en las personas, en la que tanto mujeres como hombres gozan de las mismas oportunidades y pueden contribuir a crear valor económico, social y ético, para bien de las generaciones futuras.





LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS

El arte de dirigir lo concreto = Identidad y visión global de la empresa

Joan Fontrodona
Profesor y Director del Departamento de Ética Empresarial
IESE Business School

258

“La dirección de empresas se mueve en la tensión entre la atención a los casos particulares y el establecimiento de normas de actuación general. Por una parte, dirigir implica tomar decisiones sobre acciones, situaciones y personas concretas. No se dirige en general, se dirige desde el aquí y ahora.

Pero, por otra parte, un mínimo sentido de eficacia exige contar con pautas de actuación más o menos generales que faciliten la toma de decisiones, para no tener que evaluar los casos cada vez *ex novo*.

Establecer políticas, procedimientos, sistemas de gestión es necesario por muchos motivos: fijan pautas de comportamiento que aúnan el modo de actuar en la empresa; ayudan a que todo el mundo sepa a qué atenerse; permiten más rapidez en la toma de decisiones; evitan caer en arbitrariedades.

Pero que sean necesarias no significa que sean suficientes. Las normas son de suyo generales, no pueden abarcar toda la casuística posible: no pueden tener en cuenta todas las excepciones, porque entonces dejarían de ser eficaces.

En cambio, dirigir es -citando unas ideas de Rafael Alvira- tomar decisiones sobre la excepcionalidad del presente, porque en el hoy raramente suceden las 'situaciones tipo', sino más bien las excepciones, sobre las que hay que decidir.

Las acciones verdaderamente humanas tienen siempre algo de excepcionalidad. Nos resistimos a que 'nuestros' problemas sean reducidos a casos de una tipología general, porque es tanto como perder el carácter propio: son 'nuestros' problemas, y -como tales- 'únicos'.

Refugiarse en los sistemas, políticas o procedimientos establecidos es tanto como abdicar de la responsabilidad que implica dirigir, porque entonces las decisiones ya no las tomamos nosotros, sino que vienen dadas por lo que los sistemas formales han establecido previamente.

Eso implica dejar de dirigir en primera persona y pasar a dirigir en tercera persona: ya no soy yo el que decido sino que 'la política de la empresa dice que', 'el sistema solo permite actuar así', 'no está contemplado en los procedimientos' y tantas otras razones que, en el fondo, nos vienen muy bien para esquivar -solo aparentemente- nuestra responsabilidad.

Los sistemas son buenos, útiles y necesarios, pero tienen sus límites. No pueden sustituir a la prudencia directiva, que implica decidir cuál es la mejor decisión que hay que tomar en esta situación presente, que tiene siempre algo de excepcional y de única.

Dirigir implica buscar ese equilibrio entre la eficiencia que aportan los sistemas formales y el respeto a la unicidad -que es lo mismo que decir la dignidad- de las personas; tratar cada caso como único, al tiempo que se respeta y refuerza el marco formal de las normas, sistemas y procedimientos que constituyen el 'esqueleto' que permite a la empresa mantenerse en pie.

Para conseguir ese equilibrio son importantes dos factores. Por una parte, los valores y principios que rigen la actuación de la empresa. Porque son esos valores y principios los que permiten interpretar adecuadamente los sistemas formales.

Se trata de vivir el espíritu y no la letra, y el espíritu solo se puede aprehender desde los valores y principios que están en la base de la identidad de la empresa.

El segundo factor importante son los mandos intermedios. Las excepciones no se perciben desde un despacho de gerencia general o en la pantalla de un ordenador.

Para dirigir hay que pisar el terreno, hay que poner caras y nombres a los problemas. Por eso es importante que la cultura de la empresa -los valores y principios- permee toda la organización, para que quienes están en el día a día de la empresa -allí donde ocurren las excepciones- sepan dar una solución concreta y única a los problemas desde la visión global de lo que la empresa aspira a llegar a ser.”





LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS

Ejemplo y compromiso de los líderes = Gestión del talento

Alfredo Fagalde
Ex Presidente de ManpowerGroup
Argentina

“Hace ya casi 10 años que en ManpowerGroup comenzamos a poner foco en el equilibrio entre la vida familiar y laboral, como parte de la estrategia de gestión de la diversidad y del talento.

Para nosotros es clave entender que cualquier ventaja competitiva a largo plazo depende de que más personas puedan formar parte de la fuerza laboral de manera sostenible.

Por nuestro vínculo natural con la disponibilidad del talento ya lo visualizábamos entonces y lo confirmamos más claramente ahora. Y en este recorrido hemos compartido -y lo seguimos haciendo- nuestros aprendizajes y experiencias con quienes se interesan en este tema.

Es indudable que dado el necesario anclaje en la cultura organizacional, para la mayor parte de las compañías, resulta ser éste un cambio de una magnitud relevante. De allí que estas iniciativas al ser puestas en ejecución, deben comenzar naturalmente con la sensibilización y entrenamiento de

mandos, para permitir a los líderes comprender el valor de gestionar a las personas de un modo flexible y familiarmente responsable, orientando su compromiso al logro de resultados.

Pero también resulta menester impulsar, con palabras y acciones -desde la más Alta Dirección de la empresa- un mensaje clarísimo y contundente acerca de que esta convicción y este foco pasan definitivamente a ser parte del ADN organizacional, de los valores corporativos y de la estrategia. Y por supuesto, este proceso de cambio cultural requiere como pilares fundamentales la responsabilidad y la confianza que se transmite en las organizaciones a partir del ejemplo cotidiano de los líderes y de una comunicación llana y profunda.

Creemos asimismo que este trayecto no es algo que una empresa pueda atravesar sin un aliado especializado que lo asesore y acompañe.

En nuestro caso seguimos desde el inicio del proceso y hasta la instancia actual de re acreditación, el modelo de Empresa Familiarmente Responsable, con la colaboración y asesoramiento del IAE Business School, que resultó vital para nosotros.

La implementación efectiva de un plan integral de conciliación con alcance a la diversidad y complejidad organizacional, con hombres y mujeres de distintas generaciones, responsabilidades y geografías; requirió de la guía e incluso algunas veces de una intervención directa de la Alta Dirección.

Se trata de orientar a los líderes en el proceso de toma de decisión para poder sostener el compromiso con los objetivos del negocio incorporando a la vez esta visión y esta práctica. Y hoy estamos muy satisfechos con la adhesión lograda y con la certeza de los líderes que comprueban el impacto positivo

que una manifiesta predisposición y apoyo a las situaciones personales y familiares de los colaboradores, tiene en el clima laboral y en el compromiso de nuestra gente.

En el camino recorrido han surgido naturalmente casos especiales o excepcionales que, como tales, han requerido para su solución o alivio de la misma predisposición que se puso en ejercicio por parte de la Alta Dirección al impulsar este gran cambio en la organización - esto es - principios morales firmes, interés por las personas y buen juicio. O, como bien sintetiza el capítulo precedente, poner en juego el arte de la prudencia directiva.

En ManpowerGroup al pensar en la sustentabilidad y al definir el sentido de nuestras acciones hablamos de la persona en el centro de la escena. Valga aquí considerar que en todo caso podemos remitirnos a la PERSONA y su FAMILIA, como ámbito de plenitud para el desarrollo humano.”





10

La familia: un bien social para el desarrollo sostenible

/ Patricia Debeljuh y María Elena Ordóñez y Revuelta
IAE Business School
Universidad Austral (Argentina)



Como ha quedado de manifiesto hasta aquí, la importancia estratégica de la familia se encuentra en su función mediadora dentro de una sociedad más extensa. Es ella la que enlaza a la persona con una estructura social más amplia y, a través de ella, las demás instituciones sociales pueden nutrirse de la contribución que hace la familia a las personas.

Como afirma Alvira “la familia es una institución básica, cuya construcción implica el espíritu de emprender aplicando a la generación del espíritu de hogar, sin el que el ser humano puede desarrollarse como tal. Las otras instituciones, corporaciones, organizaciones, empresas necesitan para construirse el espíritu de emprender, al que han de unir -cada una según su modo y medida propias- el espíritu de la casa, del hogar.”¹

De ahí que la familia constituya un modelo a seguir como base para el desarrollo sostenible de cada sociedad. Más aún, ella es el principal eje del

desarrollo. Como subrayó el anterior Secretario General de las Naciones Unidas Ban Ki-moon, la familia “es el elemento que aglutina a las sociedades y las relaciones entre las generaciones perpetúan este legado en el curso del tiempo.”²²

En los tiempos que corren hablar de desarrollo sostenible remite a los objetivos definidos por Naciones Unidas que conforman una agenda global para el progreso sustentable de las sociedades.

Si bien los principales destinatarios de los llamados Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son los países (que tienen la responsabilidad de promover políticas, planes y programas de desarrollo sustentable y monitorear y controlar sus avances), los ODS están diseñados para convocar a una amplia gama de organizaciones y conformar un marco común de actuación para todas ellas. Promueven la cooperación entre los actores y se proponen movilizar recursos y esfuerzos a nivel global para enfrentar entre todos un conjunto de metas comunes.

En este desafío es indudable el rol que pueden jugar las empresas que están llamadas a involucrarse porque son miembros de la sociedad y tienen el deber ético de contribuir a mejorarla y desarrollarla.

De hecho, los ODS reconocen explícitamente el papel clave que las empresas pueden y deben desempeñar para alcanzarlos porque en sus manos está el motor de la productividad, del crecimiento económico inclusivo y de la creación de empleo.

Los ODS están estructurados en función de tres grandes temáticas globales: personas, planeta y prosperidad que agrupan, a su vez, otras cuestiones relacionadas con ellas y que constituyen las principales preocupaciones y desafíos de los diferentes actores a nivel mundial. Son de tal relevancia y actualidad que ninguna empresa podrá definir su estrategia y desarrollar sus negocios sin tenerlos en cuenta, es decir, sin atender estas demandas marcadas por la Agenda 2030.

La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible -aprobada por los dirigentes mundiales en septiembre de 2015 en una cumbre histórica de las Naciones Unidas- entraron en vigor oficialmente el 1 de enero de 2016. Con estos nuevos Objetivos de aplicación universal, en los próximos 15 años los países intensificarán los esfuerzos para poner fin a la pobreza en todas sus formas, reducir la desigualdad y luchar contra el cambio climático garantizando, al mismo tiempo, que nadie se quede atrás. Estos son:



La Agenda 2030 es una agenda que pone la dignidad y la igualdad de las personas en el centro. Al ser ambiciosa y visionaria, requiere de la participación de todos los sectores de la sociedad y del Estado para su implementación.

Por lo tanto, se invita a los representantes de los Gobiernos, la sociedad civil, el ámbito académico y el sector privado a apropiarse de esta ambiciosa agenda, a debatirla y a utilizarla como una herramienta para la creación de sociedades inclusivas y justas, al servicio de las personas de hoy y de futuras generaciones.³

Concretamente y referencia a la responsabilidad familiar, la misma ONU recomienda a los países y a los sectores privados a llevar a cabo políticas y prácticas de conciliación trabajo-familia:

“La Asamblea General alienta a los Estados Miembros a que, en colaboración con las partes interesadas pertinentes y de conformidad con los planes y políticas nacionales:

- refuercen las disposiciones sobre licencia parental;
- amplíen las modalidades de trabajo flexible para los empleados que tengan responsabilidades familiares;
- promuevan la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer;
- fomenten la participación paterna en las responsabilidades familiares;
- respalden un amplio abanico de modalidades de cuidado infantil de calidad, lo que incluye invertir en servicios de atención y educación de calidad para la primera infancia, a fin de mejorar el equilibrio entre el trabajo y la vida familiar.”⁴

Frente a este llamamiento de los ODS, las empresas y las organizaciones de todos los tamaños y sectores tienen la responsabilidad de contribuir a los dilemas que presenta la conciliación trabajo-familia a partir de su gestión empresarial y comportamiento sustentable. Los ODS reconocen el papel del sector privado, desde las microempresas y las cooperativas hasta las multinacionales, como motor de la productividad, del crecimiento económico

inclusivo y de la creación de empleo. En particular, se espera que las empresas:⁵

- sean creativas e innovadoras para resolver los problemas relacionados con el desarrollo sostenible;
- desarrollen prácticas propias de la responsabilidad social, relacionadas con el empleo digno, el empoderamiento de la mujer, la inversión en investigación y desarrollo, la protección del medioambiente, la transparencia y la rendición de cuentas, que van más allá del ámbito puramente económico;
- lleven adelante estrategias colectivas de apoyo de cuidados a las personas/familias, estableciendo: normas para la conciliación de familia y trabajo remunerado, reconocer la heterogeneidad de las estructuras familiares, promover un cambio cultural que mejore la distribución del trabajo entre hombres y mujeres, universalizar la protección social e incorporar incentivos y regulaciones para evitar la discriminación.

Manejar una agenda alienada con los ODS, traerá innumerables beneficios y oportunidades a las empresas porque integrando la sostenibilidad a su estrategia y gestión, mejorarán su competitividad, podrán ampliar la oferta de productos y servicios al tener una relación más cercana con la comunidad en la que opera, contribuyendo a que sea vista como un socio estratégico comprometido con su desarrollo.

El empoderamiento de las familias y los ODS

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible abren la puerta a numerosas oportunidades para las empresas y han de entenderse como una lista de prioridades que se propone la comunidad internacional para asumir las responsabilidades, que individual y colectivamente se presentan, dando visibilidad a los problemas y hacer que formen parte de las preocupaciones de todos, para buscar resolver los desafíos que presenta el desarrollo. Apuntan a que esas soluciones lleguen a la raíz de esos problemas, impulsando un com-

promiso responsable de todos los actores, basado en principios éticos que promuevan el bienestar humano.

Ahora bien, hablar de bienestar humano remite, necesariamente y en primer lugar, a la familia, y fue eje del debate a la hora de definir los ODS.⁶ Se analizaron varias alternativas para definir cómo incluir a la familia en el abordaje de los ODS que se pueden sintetizar en cuatro posturas:

- el bienestar de la familia como un objetivo explícito en sentido amplio (por ejemplo, ayudar y empoderar a las familias);
- el bienestar de la familia como un objetivo explícito en sentido específico (por ejemplo, erradicar la pobreza familiar, consolidar la educación parental, combatir la violencia en la familia, etc.);
- el bienestar familiar como un objetivo implícito, esto es, que cada ODS pudiera incluir la visión del impacto familiar (por ejemplo, ver cómo cada ODS afecta a la familia o bien cómo a través de ella implementarlo);
- la cuarta alternativa, que incluye tanto los objetivos explícitos específicos sobre la familia como el análisis implícito del impacto familiar, fue la que se adoptó y es considerar a la familia como un eje transversal a los ODS.

Esto implica, por un lado, darle a la familia un enfoque integrador basado en su función social y en los valores éticos que la fundamentan y por otro, ser un instrumento articulador que permite relacionar a los distintos actores involucrados en su bienestar. Esta visión interdisciplinar se adecúa perfectamente a los grandes desafíos de desarrollo que tiene la familia (erradicar la pobreza y el hambre, promover una educación de calidad y la inclusión social, entre otros) y es el motor transversal que impulsa la innovación y la participación para afrontarlos, pues el cuidado de las personas involucra cuestiones de economía, infancia, trabajo, educación, salud, seguridad social, infraestructura y presupuesto público. A su vez, la familia tiene un carácter globalizante porque atraviesa y vincula, de una u otra manera, a

todas las personas y a la vez es personalizante, porque su impacto forma parte de la identidad de cada uno.

Poner a la familia como eje transversal de los objetivos de desarrollo sostenible nos ayuda a pensar en la sociedad a partir de ella, al ser la familia “aquella forma o estructura en la cual el ser humano se personaliza y se socializa, es decir, como el lugar propio y primario del devenir del individuo y de la sociedad.”⁷ Este enfoque transversal lleva a plantearse desde cada ODS cómo incrementar la protección social integral de la familia, fomentando la cooperación en todos los niveles para emprender acciones que consoliden las políticas y programas centrados en la familia, como parte de una estrategia conjunta de promoción de los derechos humanos y de los derechos familiares. La familia se presenta así como un agente capaz y competente para concientizar y sensibilizar a todas las personas sobre la importancia de los retos y metas que los ODS proponen para los próximos años.

Una de las formas de contribuir a materializar los ODS a nivel global es precisamente por medio del empoderamiento de las familias y de sus miembros que se alcanza a través de la promoción y desarrollo de políticas públicas con perspectiva de familia en especialmente en lo que respecta a las decisiones sobre inversión en materia de salud, pobreza, educación, envejecimiento, trabajo y cuidados domésticos, empleo de los jóvenes y violencia doméstica. En este sentido, el Informe del Secretario General de Naciones Unidas remarcó que “las políticas y programas relativos a la familia deben tratar de promover el bienestar de las familias y de cada uno de sus miembros abordando todas sus funciones, incluida la formación de la familia, la relación de pareja, el apoyo económico, el empoderamiento de las mujeres, la conciliación de la vida laboral y familiar y la crianza y el derecho del niño, y facilitar la atención y el apoyo intergeneracionales.”⁸ Como los ODS están interrelacionados y con frecuencia la clave del éxito de uno involucrará cuestiones vinculadas con otro, es preciso integrarlos en la estrategia de negocio y encararlos con un espíritu de colaboración poniendo por encima de todo el compromiso de mejorar la vida de las familias, de manera sostenible. En este desafío, las empresas están llamadas a tener un rol clave.

La familia como eje transversal de los ODS

Una integración estratégica significa comprender el alcance de los ODS en relación con la familia y qué oportunidades se presentan de aplicar cada uno a su empoderamiento, incorporando los derechos familiares a la estrategia empresarial ya sea apoyando la institución familiar en general, o bien a las familias de sus propios empleados en particular.

Por este motivo, presentamos a continuación el aporte de los ODS al empoderamiento de las familias en general y específicamente a las de sus empleados, identificando qué implicancias tienen para la estrategia empresarial para concluir con un cuadro que resume las buenas prácticas de las empresas argentinas presentadas en esta guía y su contribución a la Agenda 2030.



La empresa, como motor de crecimiento económico, puede contribuir a la erradicación de la pobreza, que socava los cimientos de toda familia, a través de la creación de empleo, generando oportunidades laborales para grupos vulnerables, proporcionando condiciones laborales dignas y ofreciendo beneficios sociales y económicos de calidad para sus empleados y familiares. Trabajar la erradicación de la pobreza poniendo foco en la familia permite abarcar a todas las generaciones, no con acciones aisladas o por separado que muchas veces se tornan ineficientes e insuficientes.



La familia permanece en el centro de la vida de cada persona, garantizando su crecimiento, su bienestar y su cuidado. Si se quiere poner fin al hambre, lograr una seguridad alimentaria y una mejora de la nutrición -metas muy ambiciosas en un planeta donde más de 800 millones de personas padecen de hambre- una buena estrategia será trabajar sobre las

familias que pasan esta necesidad o tienen carencias alimentarias, y así eliminar la transmisión intergeneracional de la pobreza. Si las empresas quieren apoyar esta causa, pensando en familias en situaciones de exclusión, pueden impulsar iniciativas que contribuyen a la eliminación del hambre, a través de colectas solidarias, trabajos de voluntariado corporativo, campañas de sensibilización, etc. Ahora bien, pensando en las familias de sus propios empleados, que pueden tener sus necesidades alimenticias satisfechas, dentro de este objetivo, entra todo el apoyo que las empresas pueden dar a la lactancia materna, que es la forma ideal de aportar a los niños pequeños los nutrientes que necesitan para un crecimiento y desarrollo saludables, a través del respeto de las horas previstas para el amamantamiento, la instalación de lactarios o campañas de concientización que lo promuevan.



El compromiso de las empresas con la conciliación de la vida laboral y familiar de sus empleados repercute en la salud de las personas y, por ende, en el bienestar de las familias. Las licencias de maternidad permiten que las madres inicien y mantengan la lactancia materna, que está asociada a un menor riesgo de mortalidad infantil y de que se produzcan diversos problemas de salud en los niños. De igual modo, una paternidad más presente y responsable -a esto contribuye las licencias para padres que otorgan las empresas- mejora el desarrollo físico, psíquico y emocional de los hijos. También los programas de calidad de vida que promueven las empresas junto con otras prácticas que apuntan al cuidado de la salud de los empleados y algunas veces extendidos a sus familias, garantizan el bienestar y fomentan una cultura de prevención. La atención de los enfermos, de los discapacitados y de los ancianos se ve favorecida cuando las empresas incluyen licencias de cuidado parental o beneficios pensando en ellos. Promover un estilo saludable entre los empleados (la donación de sangre entre ellos, hábitos contra el sedentarismo o actividades físicas y deportivas) y un ambiente laboral que evite las tensiones y el estrés y hagan posible llevar una vida sana así como también condiciones de trabajo seguras, que prevengan

accidentes y enfermedades laborales que tanto repercuten también después en la realidad familiar.



Cuando las políticas y los programas se centran en la familia contribuyen en gran medida a garantizar mejores resultados en la educación de los niños y, por lo general, representan una inversión eficaz de recursos públicos y privados para fomentar el rendimiento académico de los jóvenes.⁹

Las empresas pueden tener un papel protagonista en el fomento de la educación, brindando programas de aprendizaje continuo para sus colaboradores y ofreciendo oportunidades de formación para ellos y sus familiares (becas o ayudas económicas para concluir los estudios secundarios, talleres de capacitación y desarrollo de competencias, charlas sobre la conciliación trabajo-familia, etc.). Todas estas iniciativas tienden a contar con empleados más educados y actualizados para responder a las competencias requeridas en el mercado laboral y tener acceso a mejores oportunidades laborales. Todo esto redundará en salarios superiores y, por ende, en más ingresos disponibles que beneficiarán el nivel de vida familiar, a los mercados y al bienestar de la sociedad. Concretamente, es sumamente relevante la responsabilidad que asumen las empresas de cara a que sus empleados puedan acompañar el crecimiento y la educación de sus hijos (por ejemplo a través de días libres para la adaptación al inicio del ciclo escolar, para la asistencia a reuniones en el colegio o bien organizar talleres para capacitarlos para que puedan asumir mejor su rol de padres.)



Las empresas, en la medida en que adopten medidas para garantizar los mismos derechos y oportunidades a varones y mujeres, tienen un papel clave en la promoción de este objetivo. Esto se traduce en rechazar todo tipo de discriminación en el sistema de contratación, en los niveles

salariales, en las posibilidades de desarrollo profesional, en los beneficios para una adecuada integración del ámbito laboral con el familiar tanto para madres como también para padres. En este sentido, el aumento de la diversidad en los puestos de dirección y el fomento de medidas de flexibilidad y conciliación trabajo-familia tienen por objeto promover la igualdad y una mejor distribución de las responsabilidades familiares entre el hombre y la mujer, incluyendo también el cuidado del hogar, las tareas de cuidado y las labores domésticas.

Esto implica para las empresas eliminar en el entorno laboral toda forma de violencia contra las mujeres y reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico no remunerados mediante subsidios de guardería para madres y padres, la prestación de servicios sociales, promoviendo la responsabilidad compartida en la familia y la creación de incentivos para alentar un mayor involucramiento de los hombres en las tareas familiares así como también la participación plena y efectiva de las mujeres en los niveles de decisión en la empresa.



Las empresas juegan un rol clave en el consumo del agua y de la energía, debiendo administrar y gestionar de forma responsable y sostenible los recursos hídricos y energéticos, tanto en la elaboración

de sus productos y servicios como en su cadena de valor y evitando la contaminación y el despilfarro con su actividad. Políticas como el *home office* promovidas desde las empresas, además de incidir directamente en el uso de energía en los desplazamientos, permite en muchos casos a los empleados atender a su realidad familiar de una manera más flexible. Las empresas pueden también contribuir a concientizar a los empleados y a sus familias en un uso responsable y sostenible del agua, de la energía y de los demás recursos naturales por medio de actividades de voluntariado, talleres, campañas de sensibilización, eventos para las familias, etc.



Las empresas constituyen una de las principales fuentes de creación de puestos de trabajo y han de garantizar condiciones dignas de empleo, tanto a sus trabajadores directos como a su cadena de valor, a través de la innovación como una herramienta para mejorar la calidad de vida de las personas y transformando la gestión con criterios de sostenibilidad.

Los programas y beneficios que faciliten la conciliación trabajo y familia de sus empleados y el apoyo a los derechos familiares son una de las tantas maneras de ofrecer un trabajo decente, que promuevan un desarrollo pleno e integral de las personas y que no vaya en desmedro de la motivación por la cual las personas salen a trabajar, que es precisamente por su familia. De este compromiso pueden también hacer partícipe a su cadena de valor, a través de acuerdos que incluya el apoyo a las familias y a sus derechos, campañas de sensibilización o acciones conjuntas.

Conscientes de que el sector privado desempeña un papel clave en el empleo de los jóvenes y que hoy en día su inserción laboral es motivo de preocupación no solo de ellos sino también de sus familias, otra manera de apoyar este objetivo es a través de programas dirigidos a hijos de sus empleados o familiares que le ofrezcan herramientas para acceder al mercado laboral y les permita adquirir las habilidades y competencias básicas para responder a un trabajo decente, favoreciendo los intercambios intergeneracionales y la integración de las familias de sus empleados en la empresa.



Desde las empresas se pueden adoptar prácticas y políticas para garantizar la igualdad de oportunidades y lograr progresivamente una mayor equidad en el ámbito laboral, generando acciones innovadoras que reduzcan las desigualdades. Esto se traduce, por ejemplo, en velar por una mayor representación y voz de las mujeres en posiciones de liderazgo, una

mejor distribución -de forma más igualitaria-, de los salarios de los empleados, un justo plan de desarrollo basado en méritos y no en amiguismos o favoritismos, una efectiva integración de los talentos, incluyendo a personas en riesgo de exclusión social (por ejemplo, a las que tengan capacidades diferentes o provengan de sectores vulnerables). Todas estas medidas no solo cambian la vida de esas personas porque ingresan al sector formal o trabajan en un clima de igualdad y respeto sino también impactan positivamente en sus familias.



Forma parte de la responsabilidad de las empresas contribuir a que las ciudades y los asentamientos humanos, en los que la vivienda es el hábitat o espacio físico de una familia, sean inclusivos, seguros y sostenibles. Las empresas pueden ofrecer ayudas para que sus empleados accedan a una vivienda propia, ofrecer espacios de *co-working* y horarios flexibles a los trabajadores para evitar desplazamientos en horarios picos y fomentar el teletrabajo como una manera de reducir la contaminación en las grandes ciudades. Todas estas medidas tendrán también un impacto positivo en sus familias.



A través de este objetivo las empresas pueden formar a sus empleados, a proveedores y a toda la cadena de valor sobre un conjunto de prácticas y pautas de producción y consumo sostenible, que podrán también transmitir en su ámbito familiar para asegurar que todas las personas tengan un conocimiento del desarrollo sostenible y el cuidado de la ecología humana.

Entre otras medidas, se puede combatir el desperdicio alimentario en los comedores de la empresa o en la contratación de servicios y realizar acciones de sensibilización que lleguen a sus grupos de interés y sus familias.



El cuidado del medio ambiente y el respeto por la naturaleza y todos los seres vivos que la habitan es una

cuestión fundamental que se aprende, en primer lugar, en cada familia. Por eso -y más allá de las medidas que tome para que su actividad específica no sea contaminante del medio ambiente,- desde la empresa se puede concientizar sobre estos temas y apoyar a las familias para que transmitan y enseñen a los niños a vivir de manera sustentable, garantizando la continuidad de los recursos, manteniendo el equilibrio natural de los ecosistemas y contrarrestando los efectos del cambio climático.



La construcción de la paz empieza en las familias e implica reducir considerablemente todas las formas de violencia, así como poner fin al maltrato. Como se ha visto, los ODS están relacionados, por eso la consecución del objetivo 5 está estrechamente vinculado con un aspecto del 16 que

es garantizar el acceso a la justicia para todos, y aplicado al ámbito familiar, se traduce en que las leyes de familia no discriminen a la mujer, como pasa en varios países. Esto mismo llevado al ámbito empresarial, implica que se promueva un buen clima laboral, lejos de todo hostigamiento o acoso sistemático que son fuente de injusticias y discriminación y muchas veces provocan problemas psicológicos que se trasladan a la esfera familiar. Desde dentro y hacia fuera, la empresa puede fomentar decisiones inclusivas, participativas y representativas que promuevan el respeto de los Derechos Humanos, fortalezcan las instituciones, basadas en el respeto de las normas internacionales y forjadas a través del diálogo, la paz y la justicia. Concretamente, elaborar políticas contra el acoso, el abuso, las prácticas intimidatorias o violentas y aplicar sanciones cuando se presenten estas situaciones, desarrollar un código de ética que promueva valores e incluya a las familias de los empleados como un nuevo *stakeholder* de la empresa.



La creación y la articulación de alianzas son claves para aunar criterios, aprovechar experiencias, movilizar recursos, intercambiar conocimientos y alcanzar el logro de los ODS que abordan cuestiones sociales y ambientales que van más allá de la capacidad de cada actor y de lo que por separado o individualmente pueda alcanzar. A pesar de muchos esfuerzos, la protección social sigue siendo un derecho que no se ha hecho realidad para la mayoría de las familias en el mundo. Por eso, para alcanzar este objetivo, es indispensable impulsar alianzas intersectoriales, tanto para el ámbito público, privado, sindical como para la misma sociedad civil.

Desde la empresa, esto significa alinear la estrategia de responsabilidad social con los ODS integrándolos en la cultura organizacional y concretamente fomentar que su compromiso con la responsabilidad familiar involucre no solo a sus empleados y sus familias, sino a su cadena de valor, al ámbito público, a la sociedad de general. Estas alianzas permiten abordar las necesidades sociales y familiares con mayor amplitud y profundidad, facilitan soluciones innovadoras para un desarrollo familiar integrado y sostenible, y generan oportunidades inéditas y únicas, frutos de la acción colectiva.

Si bien, trabajar con objetivos concretos de articulación que lleven a fomentar alianzas y sinergias entre diferentes sectores (público-privado con sociedad civil, empresa y sindicato, ámbito académico y sindical, redes de empresas, etc.) constituye un camino, aunque más largo de consolidar, puede afirmarse que desde la perspectiva del crecimiento y desarrollo sostenible es el único camino para lograr cambios profundos, eficaces, duraderos y trascendentes.



Llegamos al final de este capítulo en el que hemos presentado cada uno de los ODS y su relación con la familia junto con el aporte a ella y a sus derechos que se puede hacer desde las empresas. Como se ha podido compro-

bar la incorporación de la familia como un referente transversal a los ODS permite dar una visión integral e inclusiva de los programas y acciones, al integrar a la persona en su núcleo familiar.

Articulando los ODS con lo explicado en los capítulos anteriores la Responsabilidad Familiar Corporativa, como parte de la Responsabilidad Social de las empresas, ofrecemos con esta guía un marco idóneo para fundamentar, ordenar y desarrollar estrategias empresariales encaminadas a cumplir los ODS. Asimismo, todos los aspectos destacados tienen un real anclaje y concreción en las políticas de conciliación trabajo y familia porque como afirma el Consejo Económico y Social de Naciones Unidas “para hacer frente a la transmisión intergeneracional de la pobreza en el seno de la familia hace falta centrarse en el acceso a un empleo remunerado y crear un mejor entorno para el equilibrio entre la vida laboral y la familia.”¹⁰

De manera concreta y por medio de las prácticas compartidas en las páginas de este capítulo, se ha ilustrado cómo las empresas por medio de sus acciones y prácticas de RFC pueden materializar cambios genuinos alineados con los ODS que en sí son aspiraciones universales de tipo ético (igualdad, justicia, solidaridad) pero que si se bajan a acciones concretas fomentan un entorno donde será posible el pleno desarrollo de los seres humanos y las familias y se consolidará una sociedad más humana y sostenible. Pero también esos esfuerzos serán más eficaces en la medida en que se involucren los diversos actores.

Por eso y a la luz de lo explicado cobra relevancia el rol que ha jugado el Centro Conciliación Familia y Empresa apoyado por las empresas del Club IFREI, llevando a cabo alianzas con el sector público, la sociedad civil, otras universidades y escuelas de negocios, sindicatos y medios de comunicación para articular proyectos e iniciativas que apoyen a las familias desde el ámbito laboral, aportando nuestro granito de arena a la consecución de los ODS, alineando la gestión de la responsabilidad familiar corporativa con la estrategia de esta nueva agenda global y promoviendo la innovación como factor clave para seguir avanzando juntos.

TABLA RESUMEN: LAS RESPONSABILIDADES PRIMARIAS DE LA RFC Y SU ARTICULACIÓN CON LOS ODS

A. Responsabilidades primarias

Respetar y velar por los derechos de sus trabajadores y, al mismo tiempo, favorecer su desarrollo tanto personal y familiar como laboral.

		EMPRESA	1 ERRA LA POBREZA	2 ERRA EL CERO	3 SALUD Y BIENESTAR	4 EDUCACIÓN DE CALIDAD	5 IGUALDAD DE GÉNERO	6 ACCIÓN CLIMA
RESPECTO AL FIN DE LA EMPRESA	1. Organización del trabajo en armonía con la dedicación a la familia	Accenture			●	●		
		Farmacity			●	●		
	2. Respeto e igualdad de derechos entre los trabajadores mujeres y varones	Natura			●		●	
		3. Cuidado de los niños antes y después de su nacimiento, en situaciones especiales	Telefónica			●		●
4. Promoción de la integridad y estabilidad familiar	Prudential							
RESPECTO A LOS MEDIOS	1. Remuneración y beneficios económicos familiares	San Cristóbal Seguros			●	●		
	2. Condiciones de asistencia, previsión y cuidado de la salud	Santander Río			●			
	3. Respeto y cuidado de la intimidad familiar	YPF			●		●	

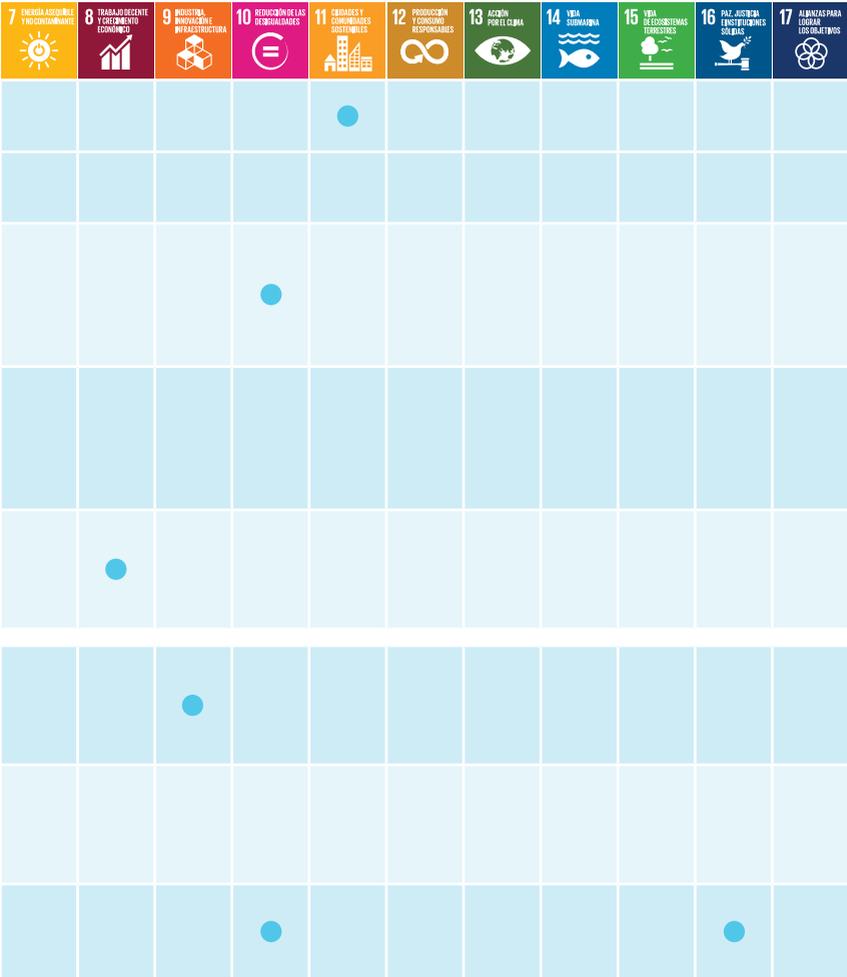


TABLA RESUMEN: LAS RESPONSABILIDADES SECUNDARIAS DE LA RFC Y SU ARTICULACIÓN CON LOS ODS

B. 1. Responsabilidades secundarias con respecto a los empleados

Se refieren a aspectos que se derivan de la actividad específica de la empresa y que inciden en los empleados.

		EMPRESA	1 ERN DE LA POBREZA	2 HAMBRE CERO	3 SALUD Y BIENESTAR	4 EDUCACIÓN DE CALIDAD	5 IGUALDAD DE GÉNERO	6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO
RESPECTO A LOS EMPLEADOS	1. Fomento del tiempo para estar en familia	Roche			●			
		IAE Business School			●			
	2. Impulso de una adecuada gestión del uso del tiempo	S.C. Johnson & Son			●			
	3. Promoción de acciones para el desarrollo profesional de las mujeres y su articulación con la vida familiar	Walmart				●	●	
	4. Fomento del compromiso y ejemplo de la dirección y de los jefes respecto a la integración trabajo-familia	Grupo Telecom			●	●	●	
	5. Formación de un liderazgo familiarmente responsable	Manpower Group				●		

7 ENERGÍA LIMPIA Y CONTAMINANTE	8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO	9 INDUSTRIA, INOVACIÓN Y INFRAESTRUCTURA	10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES	11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES	13 ACCIÓN POR EL CLIMA	14 VIDA SUBMARINA	15 VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES	16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS	17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS
				●						
			●							
			●							

TABLA RESUMEN: LAS RESPONSABILIDADES SECUNDARIAS DE LA RFC Y SU ARTICULACIÓN CON LOS ODS

B. 2. Responsabilidades secundarias con respecto a otros grupos de interés

Considera el impacto o efectos resultantes de la actividad específica de la empresa en otros grupos que se relacionan con ella.

		EMPRESA	1 ER DE LA POBREZA	2 HAMBRE CERO	3 SALUD Y BIENESTAR	4 EDUCACIÓN DE CALIDAD	5 IGUALDAD DE GÉNERO	6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO
RESPECTO A OTROS GRUPOS DE INTERES	1. Promoción del respeto y garantía de los derechos de la familia en los accionistas	Eidico			●			
	2. Promoción del respeto y garantía de los derechos de la familia en la cadena de valor	Arcor	●	●	●	●		
	3. Uso del marketing y de la publicidad para promover la integración trabajo y familia en la sociedad y en los consumidores	Sancor Salud			●			
		Arredo			●			
	4. Articulación con asociaciones empresariales y sindicales	Limpiolux			●	●		

7 ENERGÍA LIMPIA Y ACCIONABLE	8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO	9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN Y INFRAESTRUCTURA	10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES	11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES	13 ACCIÓN POR EL CLIMA	14 VIDA SUBMARINA	15 VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES	16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS	17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS ODS
	●	●	●							●
	●	●	●							●
			●							●
			●							●
										●

TABLA RESUMEN: LAS RESPONSABILIDADES TERCIARIAS DE LA RFC Y SU ARTICULACIÓN CON LOS ODS

C. Responsabilidades terciarias

Buscan contribuir al bien común junto con otros grupos sociales.

	EMPRESA	1 ERN DE LA POBREZA	2 HAMBRE CERO	3 SALUD Y BIENESTAR	4 EDUCACIÓN DE CALIDAD	5 IGUALDAD DE GÉNERO	6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO
1. Ayudas y beneficios extra-salariales o sociales	Grupo Sancor Seguros	●		●			
2. Reconocimiento y apoyo a los estudios de los hijos	Securitas Argentina				●		
	Ernst & Young				●		
3. Asesoramiento y/o gestión de asuntos sociales para empleados y familiares	Gas Natural Fenosa				●		
4. Actividades en la empresa con miembros de la familia	Bunge			●	●		
5. Voluntariado corporativo sumando a las familias	Rizobacter			●			
6. Articulación y generación de políticas públicas que difundan y promuevan la integración trabajo-familia	CONFyE Subsecretaría de Responsabilidad Social				●		

7 ENERGÍA SOSTENIBLE Y CONTAMINANTE	8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO	9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN Y INFRAESTRUCTURA	10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES	11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES	13 ACCIÓN POR EL CLIMA	14 VIDA SUBMARINA	15 VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES	16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS	17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS
			●	●						
	●									
			●							●
	●									●



EPÍLOGO

Más Familia Mejores Empresas = Una Sociedad Sustentable

/ Patricia Debeljuh
IAE Business School
Universidad Austral (Argentina)



Las responsabilidades compartidas analizadas en esta guía, junto con el aporte de reconocidos expertos del ámbito académico, público, social y de organismos internacionales y las buenas prácticas de las empresas nos abren un panorama lleno de nuevos desafíos que habrá que afrontar con la misma (me atrevería decir que más es imposible) convicción y compromiso con que hemos ido recorriendo este camino.

Se vislumbran infinitas posibilidades de apoyar a las familias desde el mundo del trabajo que se seguirán haciendo realidad en la medida en que continuemos aprendiendo unos de otros, compartiendo experiencias y articulando esfuerzos para construir entre todos un país mejor.

Como ha quedado de manifiesto hasta aquí, las responsabilidades entre familia, empresa y sociedad no implican una relación de subordinación o de dicotomía entre ellas sino de mutua ayuda y dependencia.

Cada una debe conservar su identidad y a la vez aportar a lo común. Conceptualmente hablando la relación entre familia, empresa y sociedad es tan radical y profunda que va más allá de cualquier análisis sociológico que pueda hacerse.

Familia, Empresa y Sociedad son distintos niveles en los que se manifiesta la identidad de la persona que siempre se mejora junto con los demás y para eso es preciso abrirse a los demás y comprometerse con un bien común. Bajo esta perspectiva, es interesante entender los tres ámbitos en los que nos desenvolvemos como lo que son: una comunidad de personas.

- La familia es una comunidad de personas basada en el amor recíproco que anhela la felicidad.
- La empresa es una comunidad de personas unidas por un proyecto económico común.
- La sociedad es una comunidad de personas que comparten unos valores que construyen un bien común.

Muchas veces los conflictos o dicotomías que surgen entre trabajo y familia o entre empresa y sociedad se explican porque se ha olvidado la idea de comunidad de personas que buscan un bien común, tanto en casa, como en el trabajo, como en la sociedad.

Por eso cuando hablamos de integración entre trabajo y familia es preciso pensar en el bien de las personas y en aquellos valores que las perfeccionan en cada uno de los ámbitos donde forjan su identidad. Y a la vez considerar su dimensión social, es decir, que dicho desarrollo solo será posible con la ayuda de los demás, tanto en casa como en el trabajo o en la comunidad.

La responsabilidad debe ser asumida, en primer lugar, a nivel personal pero desde una perspectiva de responsabilidad compartida. Aunque el tra-

bajo ocupa un lugar destacado en el desarrollo de la persona y de la sociedad, la familia es anterior y prioritaria. Por eso debe ser la empresa la que sirva a la familia o más bien sirva al hombre a través de la familia.

Si las dos instituciones claves donde se desarrolla la vida humana en la sociedad son la familia y la empresa no deben ser dos realidades antagónicas sino más bien han de convivir en una armonía complementaria que a su vez esté favorecida por el contexto social.

El principal activo, no solo de una empresa sino de cualquier sociedad, son las personas. Ahora bien, las empresas sirven y trabajan con personas, no con individuos. Las personas -a diferencia de los individuos- no son seres solitarios o aislados, sino seres relacionales, es decir, tienen vínculos interpersonales: son hijos, padres, hermanos, cónyuges, parejas.

Facilitar el cuidado de las relaciones de los colaboradores con sus familiares constituye una clave del factor humano en la empresa que, como ha quedado demostrado en estas páginas, está siendo cada vez más considerado y valorado en nuestro país.

También esta guía ha mostrado que lo que comenzó siendo una iniciativa académica articulada con el mundo empresarial está siendo impulsada desde todos los sectores de la sociedad: ámbito público, cadena de valor, sindicatos, medios de comunicación, asociaciones y fundaciones, etc.

Cada uno asumiendo su rol en este amplio abanico de responsabilidades compartidas muestra que cuando hay voluntad, decisión y creatividad es posible trabajar en conjunto para que el ámbito laboral y la familia se potencien en la vida de las personas e impacten positivamente en la sociedad.

Nuevos vientos corren en nuestro país. Si queremos construir un futuro sustentable, la familia ya no puede ser vista como algo que atente contra los intereses de una empresa.

Al contrario, y estas páginas lo confirman, es uno de sus mayores valores agregados. Trabajar en pos de la integración de esos dos mundos es asegurarnos una sociedad sustentable.

Por eso, puestas a pensar por donde pasarán los desafíos desde la familia y desde la empresa hacia un cambio social en los próximos años podemos resumirlos en:

- Más Familia
- Mejores Empresas
- Una Sociedad Sustentable

Más Familia: significa mayor y mejor dedicación de tiempos y momentos compartidos en familia, mayor madurez en la toma de decisiones para saber priorizar y poner por delante el cuidado de los demás, mayor responsabilidad para saber compatibilizar las demandas de las personas que queremos con las obligaciones laborales. En definitiva, un mayor compromiso con la felicidad de los seres queridos.

Mejores Empresas: implica que las tensiones y presiones laborales no invadan la vida familiar, que se respete desde el mundo laboral las responsabilidades familiares de los colaboradores, que se valore las competencias que se aprenden en el hogar porque son útiles en el ámbito laboral, que se reconozca que la familia es una fuente de motivación que lleva a las personas a trabajar mejor, que se fomente el espíritu de solidaridad y de trabajo en equipo para crear una comunidad de trabajo que promueva el bienestar integral de todos. En definitiva, un mayor compromiso con el desarrollo integral de las personas.

Una Sociedad Sustentable: equivale a un cambio social que apoye a las familias desde el mundo del trabajo, que promueva la valorización social del hogar, que se comprometa con la educación de las generaciones futuras, que

involucra a todos los sectores de la actividad: poderes públicos, sindicatos, asociaciones de empresarios, fundaciones, medios de comunicación, etc., que se trabaje entre todos, mirando al largo plazo pero sin desentenderse del entorno actual. En definitiva, un mayor compromiso con el cuidado de la ecología humana.

La vida de familia, la vida en la empresa y la vida social han de converger en el único fin que mueve al hombre que es ser feliz. A esto aspira todo ser humano: a la plenitud. No perder de vista este fin ayudará a tomar muchas decisiones, a nivel personal, laboral o social.

Las responsabilidades compartidas presentadas en esta guía invitan a todos los actores a dejar de lado intereses particulares y ocuparse por el bien común de todos, compartiendo conocimientos dentro de una cultura de aprendizaje, innovación y mejora continua. La experiencia recogida hasta aquí nos alienta a seguir por este camino y renueva nuestra ilusión de involucrar a muchos más.

En esta guía hemos querido remarcar la riqueza del trabajo colaborativo y la oportunidad de generar un cambio sustentable invitando a todos a sumarse a esta Agenda 2030 e involucrarse desde el principio porque tenemos por delante 15 años que no es demasiado tiempo para retos tan ambiciosos.

Los ODS nos plantean un desafío de trabajo innovador, disruptivo e integrador para todos los involucrados: Organismos Internacionales, Estados, Empresas, Sociedad Civil, Academia y Familias -todos actores presentes en estas páginas-, y sientan las bases de una verdadera responsabilidad compartida.

Tenemos por delante un panorama fascinante: nuestra responsabilidad se quedaría corta si no tuviera esta amplitud de miras. Todos los actores involucrados en este desafío asumimos el valor de la familia como referencia básica de la sociedad y queremos contribuir, cada uno desde su misión, al fortalecimiento de la institución familiar como pilar fundamental de la sociedad y por ende, también de las empresas.

Estamos convencidos de que el bien que podemos hacer a tantas personas, a tantas familias, a tantas empresas y a nuestro país, es inimaginable y supera todas nuestras mayores expectativas. Por eso, el reto está planteado y abierto a sumar más voluntades a este desafío de responsabilidades compartidas: más familia = mejores empresas = una sociedad sustentable.



Sobre las autoras



Patricia Debeljuh

Doctora en Filosofía por la Universidad de Navarra - España. Ha realizado estudios de postgrado en Filosofía en Roma y ha cursado el Programa Enfocado en Dirección de Recursos Humanos en el IESE de Barcelona y el Programa de Alta Dirección en el IAE Business School de la Universidad Austral. Es además Licenciada en Relaciones Industriales, con Diploma de Honor, por la Universidad Argentina de la Empresa.

Es Directora del Centro Walmart Conciliación Familia y Empresa del IAE Business School de la Universidad Austral y Profesora en Prácticas de Dirección y del Programa Doctoral en el IAE. Profesora Visitante en varias escuelas de negocios de la Región y autora de varios libros y artículos de su especialidad. Ha coordinado junto con Ángeles Destéfano las anteriores ediciones de las guías de buenas prácticas de Argentina “Hacia una empresa familiarmente responsable” (2011) y “Hacia la responsabilidad familiar corporativa” (2013) y “Hacia un nuevo pacto entre trabajo y familia” (2015) y con Emma de Santos la primera guía de buenas prácticas de El Salvador “Hacia el balance de vida, trabajo y familia” (2016).

Ha recibido varios reconocimientos, entre ellos, la Orden de Mérito “Protectora de la Familia,” otorgada por la Fundación Suma Veritas y el Rotary Club (2009); en el año 2011 fue elegida como una de las 100 mujeres

líderes de Argentina por la Revista Apertura y en el año 2013 fue distinguida por su liderazgo apoyando el desarrollo de las mujeres empresarias otorgado por la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME).

María Elena Ordóñez y Revuelta

Doctora en Gobierno y Cultura de las Organizaciones, Instituto Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra, España, 2014. MBA Full-tiempo, IAE Business School, Universidad Austral, 2004. Contadora Pública, Universidad Nacional de Córdoba, Argentina. Actualmente se desempeña como Coordinadora del Centro Walmart Conciliación Familia y Empresa del IAE Business School. Fue Investigadora Senior de Lean Analytics Association, École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL), Suiza.

A lo largo de su carrera se ha desempeñado en la dirección de proyectos, llegando a ocupar cargos de Coordinación Ejecutiva en organizaciones como Fundación Lúminis y en empresas como Codere, Xinergia Consulting y PricewaterhouseCoopers.

Ha sido becada como investigadora por la Asociación de Amigos de la Universidad de Navarra, España (2010 a 2014) y becaria de la Association for the Exchange of Students for Technical Experience, Intercambio laboral en Femsá Servicios SA de CV, área Planeamiento Estratégico, Monterrey, México 1999.

Sandra Idrovo Carlier

Obtuvo su Master y Doctorado en la Universidad de Navarra - España. Es Profesora de INALDE Business School de la Universidad de La Sabana desde 2006 y es también la Directora del área académica de Dirección de Personas en las Organizaciones y Directora de Investigación de esa Escuela. Autora de artículos académicos y divulgativos sobre conciliación trabajo-

familia; mujer y alta dirección; cultura, diversidad y comunicación en las organizaciones.

Ha dictado conferencias y presentado trabajos de investigación sobre el tema de Comunicación y Cultura y Empresa en Estados Unidos, Italia, Turquía, Inglaterra, Hungría, Argentina, Kenia. Colabora frecuentemente con revistas y periódicos colombianos en temas de conciliación trabajo-familia, mujer y vida corporativa, comunicación y cultura.

Victoria Morales Gorleri

Desde diciembre de 2015 es la Subsecretaria de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible, dentro del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Previamente fue Diputada de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires durante dos períodos (2008-2011 y 2012-2015) donde tuvo el honor de residir la Comisión de Educación, Ciencia y Tecnología y formar parte de Comisiones como Mujer, Infancia, Adolescencia y Juventud y Políticas Públicas para la Ciudadanía Plena, entre otras.

Profesora de educación especial egresada del ISPEE. Durante 6 años se desempeñó como Coordinadora de Programas Sociales y Educativos de la Vicaría Episcopal de Educación a cargo del diseño y evaluación de los programas socioeducativos y la Dirección Pedagógica del Consejo de Escuelas del Arzobispado de Buenos Aires.

Belén Mesurado

Investigadora Adjunta del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET). Asesora Científica de la Carrera de Licenciatura en Psicología de la Facultad de Ciencias Biomédicas de la Universidad Austral. Doctora en Psicología, Universidad Nacional de San Luis. Tesis doctoral: “Experiencia óptima: estado de flujo en niños” (Máxima Calificación).

Licenciada en Psicología, Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino, Tucumán. Es autora de varios artículos científicos y capítulos de libros de su especialidad.

Ha recibido becas nacionales e internacionales de diferentes organismos y sociedades tales como: CONICET (Argentina); de la Fundación Carolina (España); de la Society for Research on Adolescence (SRA) USA, de la Society for Research in Child Development (SRCD) USA y de la International Union of Psychological Science (IUPSyS). Ha realizado estancias de investigación en la Universidad de Valencia (España), en la University of Concordia (Canadá) y en De la Salle University (Filipinas).



Bibliografía y referencias

Presentación

1. Cfr. BOGENSCHNEIDER, Karen; LITTLE, Olivia; OOMS, Theodora; BENNING, Sara y CADIGAN, Karen: “*The family impact rationale: an evidence base for the family impact lens*,” The Family Impact Institute, Madison 2012.
2. HERTFELDER, Eduardo; MARTINEZ AEDO, Mariano y VELARDE, Lola: “*La familia, desafío para la nueva política*,” IPF, Madrid, 2011, p. 114.

Capítulo 01

1. Eurofound y la Organización Internacional del Trabajo (2017): “*Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral*,” Publicación de la Oficina de la Unión Europea, Luxemburgo y de la Organización del Trabajo, Ginebra.
<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2017/working-anytime-anywhere-the-effects-on-the-world-of-work>
2. LLANO, Alejandro: “*El cuidado de la naturaleza, refugio viviente*,” Almudi, n. 11184, 22 de octubre de 2016.

Capítulo 02

1. Las ideas de este capítulo se encuentran publicadas con mayor extensión en ORDÓÑEZ y REVUELTA, María Elena: “*Familia + Trabajo: Un camino hacia la integración*,” LID Editorial, Buenos Aires, 2016.
2. MELÉ, Domènec: “*Empresa y economía al servicio del hombre*,” EUNSA, Pamplona, 2006, p. 176.
3. Cfr. MELÉ, Domènec: “*La primacía de la persona en el diseño de organizaciones empresariales*,” Universidad de Navarra, Pamplona, 1997, p. 727.
4. SELLÉS, Juan Fernando: “*Los tres agentes del cambio en la sociedad civil*,” Tribuna Siglo XXI, Madrid, 2013, p. 264.
5. SELLÉS, Juan Fernando: “*Los tres agentes del cambio en la sociedad civil*,” Tribuna Siglo XXI, Madrid, 2013, p. 296.
6. Cfr. PÉREZ LÓPEZ, Juan Antonio: “*Fundamentos de la Dirección de Empresas*,” Rialp, Madrid, 1993, p. 19.
7. MELÉ, Domènec: “*Actuación Social de la Empresa*,” Ediciones IESE, Barcelona, 1997, p. 53.
8. MELÉ, Domènec: “*Actuación Social de la Empresa*,” Ediciones IESE, Barcelona, 1997, p. 60.
9. CURTO GRAU, Marta: “*La responsabilidad social interna de las empresas*,” IESE Business School, 2012, p. 3.

10. JUAN PABLO II: “*Carta a las familias*,” 1994, n° 17.
11. MELÉ, Domènec: “*Responsabilidades familiares de la empresa*,” IESE, Barcelona, 1995, p. 222.
12. CHINCHILLA, Nuria: “*Ser una empresa familiarmente responsable ¿Lujo o necesidad?*,” Pearson, Prentice Hall, Madrid, 2006, p. 27.
13. Cfr. CHINCHILLA, Nuria: “*Ecología humana*,” Revista de Antiguos Alumnos IESE, n° 112, 2009, p. 22.
14. <http://www.iese.edu/en/faculty-research/research-centers/icwf/research/>
15. CHINCHILLA, Nuria y JIMENEZ, Esther: “*Flexibilidad empresarial y responsabilidad familiar corporativa*,” en “*Hacia la responsabilidad familiar corporativa*,” IAE Business School, Buenos Aires, 2013, p. 83.

Capítulo 03

1. OCDE: Organization for Economic Cooperation and Development, 2011, p. 3
2. SCHATSKY, David y SCHWARTZ, Jeff: “*Tendencias Globales en Capital Humano 201: liderando en el nuevo mundo del trabajo*,” Deloitte University Press, 2015.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/Tendencias%20Globales%20en%20Capital%20Humano%202015.pdf>

Capítulo 07

1. El enfoque de este capítulo fue tomado de las ideas desarrolladas en la tesis doctoral de María Elena Ordóñez y Revuelta: “*La integración familia y trabajo: clave para el desarrollo de la persona*,” Cap. II, Pamplona, 2014.
2. MELÉ, Domènec: “*Actuación Social de la Empresa*,” Ediciones IESE, Barcelona, 1997, p. 61.
3. MELÉ, Domènec: “*Actuación Social de la Empresa*,” Ediciones IESE, Barcelona, 1997, p. 62.
4. MELÉ, Domènec: “*Responsabilidades familiares de la empresa*,” IESE, Barcelona, 1995, p. 220.
5. DEBELJUH, Patricia: “*La conquista de las virtudes en la empresa*,” Temas, Buenos Aires, 2004, p. 201.
6. Cfr. FONTRDONA, Joan: “*Los cimientos de la responsabilidad empresarial ¿Hacia dónde va mi empresa?*” Revista de Antiguos Alumnos, IESE, Enero-Marzo, 2007, p. 28.
7. DEBELJUH, Patricia: “*La conquista de las virtudes en la empresa*,” Temas, Buenos Aires, 2004, p. 202.
8. MELÉ, Domènec: “*La primacía de la persona en el diseño de organizaciones empresariales*,” Universidad de Navarra, Pamplona, 1997, p. 732.
9. GARCÍA-RUIZ, Pablo: “*Políticas familiares y formas de subsidiaridad: hacia una ciudadanía de la familia*,” Revista Empresa y Humanismo, vol. 11, n°. 1, Pamplona, 2008, pp. 111-112.

Capítulo 08

1. LLANO, Carlos: “El empresario ante la responsabilidad y la motivación,” McGraw-Hill, México, 1991, p. 76.
2. MELÉ, Domènec: “Actuación Social de la Empresa,” Ediciones IESE, Barcelona, 1997, p. 65.
3. MELÉ, Domènec: “Actuación Social de la Empresa,” Ediciones IESE, Barcelona, 1997, p. 65.
4. MELÉ, Domènec: “Responsabilidades familiares de la empresa,” en “Empresa y Vida Familiar,” IESE, Barcelona, 1995, pp. 215-237.
5. Carta de Derechos de Familia, 1983, art. 10.
6. OIT-PNUD: “Trabajo y familia: hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social,” Ginebra, 2009, p. 118.
7. GARCÍA-RUIZ, Pablo y CORRÓ, Ángela: “Problemas y contradicciones de las políticas de conciliación trabajo-familia: análisis y propuestas desde la sociología relacional,” Revista Internacional de Organizaciones, N° 10, 2013, p. 126.
8. Carta de Derechos de Familia, 1983, art. 4, d.
9. Carta de Derechos de Familia, 1983, art. 6, a.
10. MELÉ, Domènec: “Empresa y vida familiar,” IESE Barcelona, 1995, p. 233.
11. Carta de Derechos de Familia, 1983, art. 10, a.
12. MELÉ, Domènec: “Empresa y vida familiar,” IESE Barcelona, 1995, p. 228.
13. MOYANO, Emilio y RAMOS, Nadia: “Bienestar subjetivo: midiendo satisfacción vital, felicidad y salud en población chilena de la Región Maule,” Revista Universum, n° 22, vol. 2, 2007, p. 3.
14. CHINCHILLA, Nuria y JIMENEZ, Esther: “Flexibilidad empresarial y responsabilidad familiar corporativa,” en “Hacia la responsabilidad familiar corporativa,” IAE Business School, Buenos Aires, 2013, p. 66.
15. MELÉ, Domènec: “Actuación Social de la Empresa,” Ediciones IESE, Barcelona, 1997, p. 71.
16. MELÉ, Domènec: “Actuación Social de la Empresa,” Ediciones IESE, Barcelona, 1997, p. 72.
17. DEBELJUH, Patricia y DESTÉFANO, Angeles: “Hacia la Responsabilidad Familiar Corporativa,” IAE Business School, Buenos Aires, 2013, p. 163.
18. CHINCHILLA, Nuria; LEÓN, Consuelo; TORRES, Elizabeth y CANELA, Miguel: “Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas,” IESE Business School, Documento de Investigación n° 632, 2006, p. 12.
19. DEBELJUH, Patricia: “La conquista de las virtudes en la empresa,” Temas Editorial, Buenos Aires, 2004, p. 190.
20. DEBELJUH, Patricia y DESTÉFANO, Angeles: “Hacia la responsabilidad familiar corporativa,” IAE Business School, Buenos Aires, 2013, p. 140.
21. MELÉ, Domènec: “Actuación Social de la Empresa,” Ediciones IESE, Barcelona, 1997, p. 76.
22. MELÉ, Domènec: “Actuación Social de la Empresa,” Ediciones IESE, Barcelona, 1997, p. 77.

Capítulo 09

1. GUILLÉN, Manuel: *“Ética en las organizaciones,”* Pearson, Madrid, 2006, p. 290.
2. La razón práctica, en efecto, tiene capacidad de descubrir lo que es mejor entre varias opciones, por encima de consideraciones parciales, atendiendo a la bondad de la acción. De este modo se llega a una certeza suficiente para decidir (lo que suele denominarse certeza moral o prudencial). La razón actúa tanto mejor cuanto más se ha desarrollado la virtud de la prudencia, llamada también sabiduría práctica. Cfr. MELÉ, Domènec: *“Mejora ética de directivos y empleados: ¿qué puede hacer el gobierno de la empresa?”* Documento de investigación n° 327, IESE, Barcelona, 1996, p. 4.
3. Cfr. MELÉ, Domènec: *“Mejora ética de directivos y empleados: ¿qué puede hacer el gobierno de la empresa?”* Documento de investigación n° 327, IESE, Barcelona, 1996, pp. 3-4.
4. Cfr. GER: Tomo XIX, Rialp, Madrid, 1989, p. 326.
5. MELÉ, Domènec: *“Actuación Social de la Empresa,”* Ediciones IESE, Barcelona, 1997, p. 78.
6. Idea extraída de clases de Filosofía Política, Prof. Rafael Alvira, Máster de Gobierno y Cultura de las Organizaciones, Pamplona, 2009.
7. Cfr. DEBELJUH, Patricia: *“Hacia una nueva cultura,”* en *“Hacia la Responsabilidad Familiar Corporativa,”* IAE Business School, Buenos Aires, 2013 p. 228. Estudios: Kennedy Information: *“21st Century Presents Familiar HR Challenges,”* Human Resource Management News, 1999; y, Blair, L. y Wharton, A. *“Employees use of work-family policies and the workplace social context,”* Social Forces, n° 80, 3, 2002, pp. 813-845.
8. DESTÉFANO, Angeles: *“La realidad argentina desde la mirada de los protagonistas,”* en *“Hacia la Responsabilidad Familiar Corporativa,”* IAE Business School, Buenos Aires, 2013, p. 123.
9. MELÉ, Domènec: *“Actuación Social de la Empresa,”* Ediciones IESE, Barcelona, 1997, p. 79.
10. DESTÉFANO, Angeles: *“La realidad argentina desde la mirada de los protagonistas,”* en *“Hacia la Responsabilidad Familiar Corporativa,”* IAE Business School, Buenos Aires, 2013, p. 123.
11. Cfr. D’ORS Álvaro: *“Ensayos de teoría política,”* EUNSA, Pamplona, 1979, p. 112.
12. DEBELJUH, Patricia y DESTÉFANO, Angeles: *“Hacia la Responsabilidad Familiar Corporativa,”* IAE Business School, Buenos Aires, 2013, p. 171.
13. DEBELJUH, Patricia: *“Hacia una nueva cultura,”* en *“Hacia la Responsabilidad Familiar Corporativa,”* IAE Business School, Buenos Aires, 2013 p. 251.

Capítulo 10

1. ALVIRA, Rafael, *“Espíritu familiar y espíritu empresarial,”* en *“Hacia la Responsabilidad Familiar Corporativa”* IAE Business School, Buenos Aires, 2013, p. 39.

2. Cfr. Mensaje del Secretario General de la ONU en el Día Internacional de la Familia: <http://www.un.org/es/events/familyday/2013/sgmessage.shtml>
3. <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
4. A/RES/68/136 Asamblea General de Naciones Unidas.
5. Cfr. REMANCHA, Marta: “*Empresa y Objetivos de Desarrollo Sostenible*,” Cuaderno n. 34 ST-438, IESE Business School, 2017, p. 5.
6. Cfr. IFDD Papers: “*Políticas centradas en la familia*,” 35 ES, octubre 2014, p. 3.
7. ALVIRA, Rafael: “*Sobre la esencia de la familia*,” EUNSA, Pamplona, 1995, p. 15.
8. E/CN.9/2017/NGO/1, Punto 66 Conclusiones y recomendación del Informe del Secretario General de Naciones Unidas, “*Celebración del 20º Aniversario del Año Internacional de la Familia en 2014*,” Asamblea General Consejo Económico y Social, 18 de noviembre 2014, p. 17.
9. Cfr. E/CN.9/2017/NGO/1, Consejo Económico y Social, Naciones Unidas, 2016, p 4.
10. E/CN.9/2017/NGO/1, Informe del Secretario General de Naciones Unidas, “*Celebración del 20º Aniversario del Año Internacional de la Familia en 2014*,” Asamblea General Consejo Económico y Social, 18 de noviembre 2014, p. 14.



Esta publicación se terminó de imprimir en Amison S.A.
en el mes de octubre de 2017.

“A medida que el mundo se vuelve más digital y la tecnología continúa impulsando el cambio, será nuestra gente -y nuestra cultura- lo que nos permitirá tener éxito como compañía. Será nuestra humanidad la que nos diferencie y nos haga especiales; y en este sentido, la familia cumple un rol destacado. Después de todo, la familia suele ser el primer motivo por el cual las personas trabajan y es importante que cada asociado vuelva a su casa con la energía y la tranquilidad necesaria para disfrutar de sus seres queridos. En Walmart estamos convencidos que este compromiso -plasmado en distintas prácticas- genera bienestar y mejora la calidad de vida de nuestra gente. Es esta convicción la que nos lleva a acompañar como partner estratégico al Centro Walmart Conciliación Familia y Empresa del IAE Business School durante todos estos años, y la que nos re-energiza en este nuevo lanzamiento.”

Agustín Beccar Varela, Gerente General, Walmart Argentina

“Como mujer, como madre y como profesional, sé que es necesario hacer el esfuerzo de armonizar las responsabilidades y el disfrute, la profesión y la familia, el desarrollo personal a nivel laboral y a nivel afectivo. Creo que saber más sobre las distintas prácticas para coordinar los tiempos laborales con los personales es fundamental, porque no son excluyentes: conciliar familia y trabajo es posible y necesario. Esta publicación, coordinada por el Centro Walmart Conciliación Familia y Empresa del IAE Business School, así lo demuestra.”

Paula María Bertol, Secretaria de Relaciones Parlamentarias y Administración, Jefatura de Gabinete de Ministros

“En su cuarta edición, la Guía de Buenas Prácticas del Centro CONFyE del IAE Business School, vuelve a ofrecernos coordinadas claras, a través de testimonios de referentes e iniciativas de las empresas para orientar a aquellos líderes que aspiran a lograr la integración laboral y familiar de sus equipos de trabajo. En esta edición se presenta como un desafío compartido que compromete a las empresas, a las familias y a toda la sociedad. Aquellas organizaciones que logren incorporar las prácticas propuestas en esta publicación, tendrán una ventaja competitiva a la hora de atraer y retener talento joven, uno de los mayores desafíos que enfrentan para sumar a las nuevas generaciones al mundo laboral.”

Carolina Dams, Decana de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Austral, sede Campus Pilar

Esta publicación se ha realizado con el aporte de:



Apoyan la difusión de esta guía:

